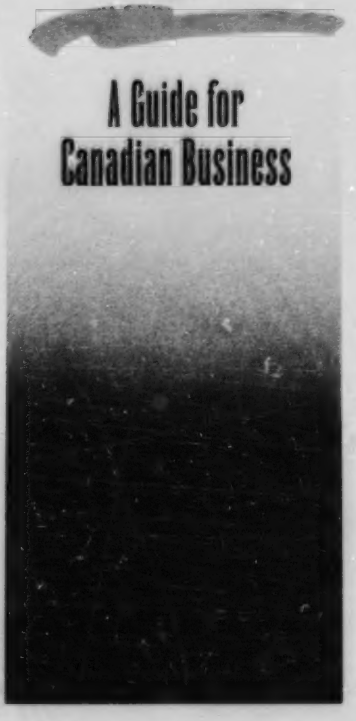
Consumer Complaints Management

A Guide for Canadian Business



Canada Ontario Québec Nova Scotia

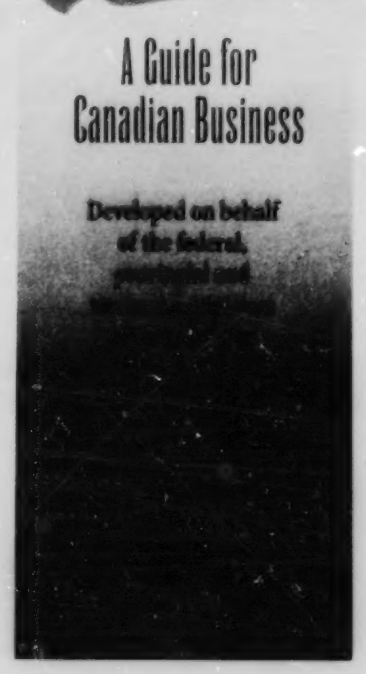
New Nouveau Brunswick Manitoba British Columbia Prince Edward Island Saskatchewan

Alberta Government of Newfoundland and Labrador / Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador

102-06770/

Consumer Complaints Management

A Guide for Canadian Business



This publication is also available electronically on the World Wide Web at the following address: **http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01763e.html**.

This publication can be made available in alternative formats for persons with disabilities, upon request. Additional print copies are also available. Contact the Information Distribution Centre, as follows:

Information Distribution Centre
Communications Branch
Industry Canada
Room 205D, West Tower
235 Queen Street
Ottawa ON K1A 0H5

Tel.: (613) 947-7466
Fax: (613) 954-6436
E-mail: **publications@ic.gc.ca**

Permission to Reproduce. Except as otherwise specifically noted, the information in this publication may be reproduced, in part or in whole and by any means, without charge or further permission from Industry Canada, provided that due diligence is exercised in ensuring the accuracy of the information reproduced; that Industry Canada is identified as the source institution; and that the reproduction is not represented as an official version of the information reproduced, nor as having been made in affiliation with, or with the endorsement of, Industry Canada.

For permission to reproduce the information in this publication for commercial redistribution, please e-mail **copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca**.

Cat. No. RG23-97/2002
ISBN 0-662-66484-1
53668B

Aussi disponible en français sous le titre *La gestion des plaintes des consommateurs : Un guide à l'intention des entreprises canadiennes*

20% recycled material

Acknowledgments

The federal, provincial and territorial ministers responsible for consumer affairs express their gratitude to the many individuals and organizations who provided advice and support to the Market-based Consumer Redress Project and this Guide. Particular thanks go to the Federal-Provincial-Territorial Consumer Measures Committee (CMC) Market-based Consumer Redress Project Team (the CMC Project Team), the External Expert Advisors to the Market-based Consumer Redress Project, and the Consumer Complaints Management Guide Working Group.

CMC Project Team

- Judy Budovitch, Director, Consumer Affairs, New Brunswick Department of Justice
- Marcie Girouard, Assistant Deputy Commissioner, Competition Bureau, Industry Canada (until September 1, 2001)
- Rick Solkowski, Project Team Co-chair, Executive Director, Alberta Consumer Services Division, Government of Alberta
- Kernaghan Webb, Project Team Co-chair, Senior Legal Policy Advisor and Chief of Research, Office of Consumer Affairs, Industry Canada

External Expert Advisors to the Market-based Consumer Redress Project

- Michael Cochrane, lawyer, mediator, Chair of NovaForum's International Roster of Mediators
- Gérald Lavallée, President and CEO, Cable Television Standards Foundation
- Jim Savary, economics professor, York University, board member of a number of consumer redress programs, former Vice-president of the Consumers' Association of Canada

Consumer Complaints Management Guide Working Group

- Jeanne Bank, Manager, Consumer and Member Services, Canadian Standards Association
- Judy Budovitch, Director, Consumer Affairs, New Brunswick Department of Justice
- Michael Cochrane, lawyer, mediator, Chair of NovaForum's International Roster of Mediators
- Mel Fruitman, President, Consumers' Association of Canada
- Marcie Girouard, Assistant Deputy Commissioner, Competition Bureau, Industry Canada (until September 1, 2001)
- Jenny Hillard, Vice-president, Policy, Consumers' Association of Canada
- Joan Huzar, President, Consumers Council of Canada
- Gérald Lavallée, President and CEO, Cable Television Standards Foundation
- Pippa Lawson, Counsel, Public Interest Advocacy Centre
- Sharon Maloney, Counsel and Vice-president, Government Relations, Retail Council of Canada
- Amanda Maltby, Vice-president, Public Affairs and Communication, Canadian Marketing Association
- Jim Savary, economics professor, York University, board member of a number of consumer redress programs, former Vice-president of the Consumers' Association of Canada
- Jean Sebastien, Analyst, Action réseau consommateur
- Rick Solkowski, Project Team Co-chair, Executive Director, Alberta Consumer Services Division, Government of Alberta
- Nathalie St-Pierre, Executive Director, Action réseau consommateur, and representative of the Fédération des ACEF du Québec
- Paul Thériault, President, Direct Sellers Association of Canada
- Kernaghan Webb, Project Team Co-chair, Senior Legal Policy Advisor and Chief of Research, Office of Consumer Affairs, Industry Canada
- Bob Whitelaw, President and CEO, Canadian Council of Better Business Bureaus

Comments

The Office of Consumer Affairs will regularly revise the online version of this Guide (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01763e.html**) to reflect recent developments and provide new information. Please send suggestions for improving the Guide, questions or comments to:

Dr. Kernaghan Webb
Senior Legal Policy Advisor and Chief of Research
Office of Consumer Affairs
Industry Canada
Room 968A, East Tower
235 Queen Street
Ottawa ON K1A 0H5

Tel.: (613) 952-2534
Fax: (613) 952-6927
E-mail: **webb.kernaghan@ic.gc.ca**

Contents

Summary 8

Introduction 11

Part One: Market-based Consumer Complaints Management Initiatives 13

What are Consumer Complaints Management Initiatives? 13

The Business Case for CCM Initiatives 14

Using Consumer Complaints as Market Intelligence 14

Preventive CCM Initiatives 15

Examples of Preventive CCM Initiatives at Individual Businesses 16

Examples of Industry-wide Preventive CCM Initiatives 16

Internal Complaints-handling Initiatives 17

Examples of Internal Complaints-handling Initiatives 17

Complaints-handling Standards for Business 18

External Private Dispute Resolution Initiatives 18

Examples of External Dispute Resolution Initiatives 19

Characteristics of Effective Internal Complaints-handling and External Dispute Resolution Initiatives 21

Comprehensive Complaints Management Systems 21

Examples of Comprehensive Complaints Management Systems 22

CCM Initiatives and Electronic Commerce 23

Characteristics of Effective Online Trustmark Programs 24

Online Redress 26

Benefits of Effective CCM Initiatives 28

Drawbacks of Poorly Designed CCM Initiatives 29

CCM Initiatives and the Law 30

Role of Consumers in Effective Complaints Management 32

Part Two: Developing and Implementing CCM Initiatives 33

An Eight-step Model for Developing CCM Initiatives 34

Elements of Successful CCM Initiatives: A Summary Checklist for Individual Firms 39

Tips and Suggestions for Developing CCM Initiatives 40

Where Can I Get More Help? 43

Summary

As part of their efforts to decrease the likelihood of consumer problems arising, and to respond effectively when complaints and difficulties do occur, businesses employ a wide range of consumer complaints management (CCM) techniques. In addition to addressing the immediate problems of individual consumers, firms may develop CCM initiatives in response to competitive pressures, to obtain feedback on how to improve products and services, and to reduce the likelihood of government having to intervene to solve a problem. CCM initiatives are applied by businesses, and are not required by law. They may be developed by single firms, or created for and applied by many firms.

Who Should Read the Guide

The objective of the Guide is to assist businesses and industry associations contemplating CCM initiatives, and those that have initiatives in place but wish to consider ways of improving them. It is recognized that readers may already be familiar with various aspects of CCMs, and that some parts of the Guide may be more relevant to some audiences than others.

Organization of the Guide

The Guide first discusses what CCM initiatives are, the business case for CCMs, examples, and the strengths and weaknesses of CCMs, and then provides suggestions for their effective development and implementation.

Types of CCMs

Consumer complaints management takes many forms, from preventive to internal complaints-handling, external dispute resolution and comprehensive approaches.

Preventive CCM initiatives help build and maintain relationships by reducing the chances that problems will arise in the first place and lead to complaints. Initiatives include educational activities directed at both consumers and businesses, improvements in the design of products and services, customer service guarantees and policies, and codes that set out service commitments and consequences for failure to meet those commitments.

Internal complaints-handling initiatives are techniques employed within a firm to address problems, complaints and conflicts. Examples include toll-free complaints assistance and in-house customer service representatives, published returns policies, ombudsmen and adherence to complaints-handling standards.

External private dispute resolution techniques are used when complaints cannot be adequately handled within the firm. Although there may be legal implications flowing from the use of such techniques, they operate outside the public court system. Examples include industry association ombudsmen, third-party mediation, arbitration, and private tribunals and councils.

Comprehensive CCM initiatives combine preventive, internal complaints-handling and external dispute resolution elements to provide a graded range of responses.

CCM Implementation

The Guide sets out an eight-step process for creating and implementing CCM initiatives, from problem definition through to publication, review and continual improvement. A summary checklist of elements of successful CCM initiatives is included. A number of tips and suggestions are provided, including the following:

- ➤ be flexible and adopt an incremental approach
- ➤ draw on existing institutional structures
- ➤ provide a range of options
- ➤ draw on the credibility and expertise of consumer organizations
- ➤ hire the right people to do the job
- ➤ draw on existing standards, criteria and benchmarks, when available.

Successful CCMs

Research suggests that effective CCM initiatives are highly visible, transparent, accessible, easy to use and affordable. The initiatives typically have the explicit commitment of employees at all levels of the organization. Successful programs operate quickly, provide a regular flow of information to the people involved, ensure privacy and security, and

include incentives for compliance and disincentives for non-compliance. Effective implementation depends on adequate financing, a good communications plan, regular review, consistent, fair treatment, and open and transparent processes.

More Information on CCMs

The Guide is intended as a primer, a stimulus for action. It cannot possibly answer all of the questions that arise in various circumstances. For those interested in exploring CCM matters in greater depth, a list of useful publications is provided at the end of the Guide.

Introduction

It is hard to imagine a consumer transaction not vulnerable to problems and complaints, be it buying groceries, connecting to cable service, purchasing a car or having a home repair done. Nor is it hard to see why businesses benefit from making concerted efforts to prevent and respond to customer complaints.

Research shows, in fact, that companies attract and keep consumers when they follow customer service standards and policies that prevent problems from arising, and are honest, fair and responsive when things go wrong.

Consumer complaints management (CCM) encompasses techniques, processes and systems that lessen the chance of consumers having problems and allow businesses to respond fairly, efficiently and effectively when complaints arise.

Although many firms and industry sectors already carry out some form of consumer complaints management, surveys suggest that many Canadian consumers are not satisfied with how businesses respond to consumer problems.

The immediate objective of this Guide is to increase awareness among businesses, consumer organizations and governments of existing CCM initiatives, and to provide suggestions for developing effective programs. The long-term objective is to improve business practices in the marketplace by providing practical information about responsive CCM initiatives that can serve as benchmarks for effective complaints management.

It is clear that individual firms and industry associations are usually in a leadership position in creating good market-based complaints management initiatives. But consumer organizations can also take the lead in developing such initiatives and help industry with its work in this area. For governments, effective CCM initiatives increase the likelihood that consumer problems will be resolved at the source, allowing governments to concentrate their efforts on "bad actors."

The Guide discusses CCM initiatives developed by individual firms as well as sector-wide programs, in both the conventional and online marketplaces. Rather than providing a comprehensive digest of CCM initiatives and being a detailed how-to manual, the Guide is designed to be a point of departure.

The first part of the Guide describes various types of CCM initiatives, provides examples of these initiatives, and discusses their strengths, weaknesses and other characteristics, and the conditions in which they are successful. The second part of the Guide outlines eight steps for developing and implementing effective complaints management initiatives.

The Guide is the culmination of research and consultation to prepare case studies of existing complaints management initiatives and research papers, as well as a workshop that discussed the findings in these papers. To keep the Guide as concise as possible, only brief references are made to the underlying research. A summary of the Market-driven Consumer Redress Workshop (Ottawa, January 25 and 26, 2001) and several market-driven consumer redress case studies (Ottawa, 2001) are available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01643e.html**).

Readers should not interpret the mention of any particular CCM initiative as endorsement of the firms or initiatives by federal, provincial or territorial governments, or by those who prepared the Guide.

Part One
Market-based Consumer Complaints Management Initiatives

What are Consumer Complaints Management Initiatives?

Businesses know that consumers expect prompt, courteous attention and accurate information when conducting a transaction. They want the goods and services they buy to be of acceptable quality, and for the merchant to act quickly and appropriately when problems arise.

Consumer complaints management (CCM) initiatives are mechanisms, approaches and techniques merchants use to increase customer satisfaction with their products and services. These initiatives attempt to *anticipate and prevent* problems and complaints from arising, promptly and appropriately *address complaints through internal processes*, and, when internal complaints-handling processes prove insufficient, resolve disputes fairly, effectively and efficiently through *external private dispute resolution approaches*. Below, we explore these three aspects of CCM individually, and conclude by noting that some initiatives take a comprehensive approach to CCM. The expenses associated with developing and implementing effective consumer complaints management could be considered a cost of maintaining good customer relations.

As described in this Guide, CCM initiatives are:

- voluntary (i.e. not expressly required by law)
- developed and implemented by individual firms or industry associations, governments, or consumer or standards organizations
- applicable to a single store or company, several firms or organizations, an entire sector or many sectors
- usually initiated in response to, or anticipation of, consumer or competitive pressures, the real or perceived threat of government action, or a combination of these
- operated within a legal framework that includes consumer protection, competition and contract law components.

Effectively preventing and resolving complaints can be rewarding for businesses. Research suggests, and the examples in this Guide show, that businesses can promote customer loyalty, enhance their reputation and gather valuable market intelligence by developing and adhering to service standards, policies and guarantees that signal honesty and integrity to consumers, and decrease the likelihood of problems occurring.

The Business Case for CCM Initiatives

Using Consumer Complaints as Market Intelligence

Research reveals that complaints are one of the most important types of communication consumers have with businesses, and constructive responses to complaints can help retain customers who would otherwise take their business elsewhere.

Through the implementation of effective complaints management initiatives, businesses can detect and resolve customer service problems that, until that point, they didn't even know they had.[1]

Customer Loyalty and Effective Complaints Management: The Competitive Edge

In a vibrant marketplace, in which firms match each other on products and services and price, how does one firm gain a competitive advantage? Research suggests that building customer loyalty is key, and that consumer complaints management is an effective way to do so.

Customers show their loyalty by repeatedly shopping at a store and recommending a store, product or service to friends and relatives. A recent Canadian survey found that, depending on the retail category, between 40 and 70 percent of consumers could name a company to which they consider themselves loyal. One of the best ways of building customer loyalty, the survey suggested, is to build a long-term relationship of trust. Customers consider a favourable return policy to be the number one way for a company to earn their loyalty. Trust is also built when the company shows that it understands its customers' needs, values customers as individuals, delivers on promises, and is responsive and accessible.

Positive staff attitude, shown by honesty, helpfulness and cheerfulness, also plays a large role in building a trust relationship. In contrast, being rude to customers, acting as if it didn't matter whether or not customers were there, or ignoring customers leads to customer desertion.[2]

---

1. For more information, see C. Weiser, "Championing the Customer," *Harvard Business Review* (November-December 1995), pp. 113–116, and F. Reichheld, "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review* (March-April, 1996), pp. 56–69.
2. From *Consumer Eyes 2000*, a survey conducted by Acumen Research. Report highlights are available at **http://www.acumenresearch.com/ce2k.html**.

Consequences to Business of Dissatisfied Customers

The results of a U.S. survey showed that unhappy customers, even when they don't complain, have a negative effect on a business.[3]

- About half the time, customers who have a problem with a product or service are not likely to tell the company about it.
- Nine out of ten of these "silent critics" will probably take their future business to a competitor.
- One out of every two customers who complain are not thoroughly satisfied with the company's efforts to solve the problem.
- Dissatisfied customers typically tell between seven to nine other people about an unsatisfactory experience with a company.
- Negative information has twice the impact of positive information on purchasing decisions.
- Word-of-mouth is one of the most important factors influencing a customer's decision to buy from a company.

Preventive CCM Initiatives

Preventive CCM initiatives help organizations build and maintain relationships, diminishing the likelihood that problems will arise and develop into complaints. These initiatives include educational activities directed at both consumers and businesses, customer service policies, guarantees, refund and exchange policies, benchmarks, internal audits and codes that set out service level commitments, and consequences for not meeting them.

Preventive initiatives are the "front end" of *comprehensive* CCM systems (see page 21). Effective preventive CCM initiatives are well publicized, adequately funded, consistently applied and well monitored. Because preventive CCM initiatives can take the form of voluntary codes, we urge readers to review the publication *Voluntary Codes: A Guide for Their Development and Use*, available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/volcodes**).

3. From *Effective Customer Relations: Dependable Tips and Helpful Information*, which includes a summary of the findings of the Consumer Complaint Handling in America study by Technical Assistance Research Programs, Inc. The document is available at **http://www.bbb.org/library/customer.asp?LinkA**.

Examples of Preventive CCM Initiatives at Individual Businesses

A pizza chain widely advertises that when its pizzas do not arrive within a certain time the pizza is free. By establishing an up-front policy about delivery and offering clear compensation for when the commitment is not met, customers have an assured outcome (either pizza on time or free pizza). Customers know in advance what to expect so complaints are minimal, and the "on time or free" policy becomes an important competitive advantage.

A major Canadian discount retailer has a service guarantee policy concerning the accuracy of its checkout scanners. When there is a discrepancy between the price of a product at the checkout and the advertised price or the price on the shelves, the customer gets the product free when it is valued at up to $10 or a $10 discount when it is worth more than $10.[4] As with the pizza delivery policy described above, the price accuracy policy gives customers an assured positive outcome. When fully enforced and publicized, the policy creates a strong stimulus for the business to ensure that prices are accurate and thus avoid giving away free products. It also creates a strong incentive for consumers to review their receipts. The policy demonstrates that the retailer is honest and has integrity, and is an important factor in a customer's decision to continue to shop at a particular store.

Examples of Industry-wide Preventive CCM Initiatives

Advertising Standards Canada (ASC) has a pre-clearance service for advertisements. Firms submit advertisements for review by a panel of experts prior to use in the marketplace. This process greatly decreases the likelihood of complaints about an ad. ASC also develops standards for the advertising industry and the public, publishes information about its activities, and provides advice to firms and the public. Taken together, these efforts enhance understanding by all parties of the issues surrounding advertising before problems occur. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Advertising Standards Canada* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01652e.html**).

The Cable Television Standards Council administers customer service standards on issues such as confidentiality and security of customer information, as well as cable television service commencement, continuation and termination. The Council regularly conducts on-site visits with members to ensure ongoing compliance with the standards. Public and

4. In Quebec, a coalition of consumer groups, retail trade associations and the Quebec consumer protection office has developed a similar policy.

industry knowledge of the standards decreases suspicions that individual consumers or member companies are being treated arbitrarily and unfairly, and adherence to the standards diminishes the likelihood that complaints will arise. The customer service standards were developed by the Canadian Cable Television Association with input from industry, government and consumers. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Cable Television Standards Council* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01656e.html**).

Under the Alberta New Home Warranty Program, participating builders are certified to ensure that they are competent in the trade and financially solvent. The program also provides consumer education publications and seminars, as well as builder education courses. Through the up-front certification program, and related education initiatives, there is greater assurance of quality workmanship and a decreased likelihood of consumer problems arising. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Alberta New Home Warranty Program* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01660e.html**).

Internal Complaints-handling Initiatives

Internal complaints-handling initiatives are processes and measures companies use internally to address customer problems, complaints and conflicts. Examples include complaints assistance through toll-free telephone numbers and in-house customer service representatives, internal ombudsmen[5] and adherence to complaints-handling standards (see, page 18). Key characteristics of effective internal complaints-handling initiatives are set out on page 21.

Examples of Internal Complaints-handling Initiatives

Many of Canada's banks have internal customer problem resolution processes. A pamphlet, typically provided at bank branches or via the Internet, sets out the basic elements of the process.

Usually, the first step is contacting the branch customer service representative, and, if this proves unsatisfactory, the branch manager. Banks frequently offer a toll-free line, fax or mail option so customers can communicate with a specialized customer service representative about their unresolved complaints. For customers who are still not satisfied, most banks have an internal banking ombudsman. There is also an

5. An ombudsman has the authority to investigate complaints on behalf of individuals and recommends how to handle the problem.

ombudsman for the entire banking industry (see page 20). The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: The Canadian Banking Ombudsman and the Individual Bank Ombudsmen* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/ SSG/ca01653e.html**).

Complaints-handling Standards[6] for Business

Standards Australia, the British Standards Institution and the Argentinian Standards Organization have all developed complaints-handling standards. Standards Australia has also developed a guide to preventing, handling and resolving disputes. The International Organization for Standardization (ISO) is now developing an international standard on complaints handling, with participation from Industry Canada's Office of Consumer Affairs. All of these standards initiatives set out benchmarks for the development and implementation of effective complaints-handling initiatives, emphasizing the need for fair, transparent, efficient processes operated by well-trained employees, the importance of adequate financing, and a system for tracking and monitoring complaints.

External Private Dispute Resolution Initiatives

External private dispute resolution initiatives operate outside the organization against which the complaint was made, and outside the courts, although there may be legal implications that result from resolving disputes this way, as discussed on page 30. Examples include third-party mediation, arbitration, tribunals, councils and external ombudsmen (see box, opposite).

6. As used here, *standards* are documents approved by a recognized body that provides, for common and repeated use, rules and guidelines for products or processes. In Canada, teams of volunteers representing many stakeholders develop National Standards System standards through a consensus process. Standards development organizations have a pre-established, credible approach to developing standards. In addition, certification organizations audit compliance with standards. As discussed on page 25, Canada is in the process of developing consumer e-commerce standards that address complaints prevention and response. For more information concerning the standards system, see *Participating in the Standards System: A Handbook for Consumer Representatives* (Ottawa, 2000), available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01580e.html**).

Commonly Used External Dispute Resolution Techniques

Mediation is a process in which disputing parties, with the help of a mediator (a neutral third party), identify the disputed issues, develop options, consider alternatives and try to reach an agreement. The mediator facilitates the process, but does not advise parties, nor impose an outcome.

Arbitration is a process in which disputing parties present arguments and evidence to a neutral arbitrator, who then decides the matter. Generally, arbitration decisions are binding on the parties.

Private tribunals or councils are non-legislated adjudicative bodies usually consisting of more than one individual with special knowledge of the area. The members of the tribunal or council hear arguments and evidence from both parties in a dispute according to pre-determined rules and processes, and then make a decision that may be binding on at least one of the parties.

While mediation, arbitration and tribunals are processes in which the quality and quantity of information available for decision making depends almost exclusively on what the parties provide, the same is not true of processes involving **private external ombudsmen**. An ombudsman has the power to investigate complaints on behalf of individuals (and thus to collect information in addition to what the parties may have) and to make recommendations. External ombudsmen usually operate at a sectoral level and tend to be used after internal processes (including an internal company ombudsman) have been tried and found unsatisfactory by one party.

Examples of External Dispute Resolution Initiatives

The Canadian Motor Vehicle Arbitration Plan (CAMVAP) is a non-profit corporation with a board of directors including representatives of provincial and territorial governments, consumer organizations and the automobile industry. CAMVAP is funded by automobile manufacturers, with fees based on market share and past CAMVAP case performance. CAMVAP arbitrates disputes that consumers have been unable to resolve directly with dealers. A consumer completes a CAMVAP claim form, and the manufacturer must reply within 10 days. The consumer is then given a choice of three arbitrators who come from a variety of backgrounds but are not automobile experts. The consumer and dealer must agree to accept the decision of the arbitrator. More than 60 percent of the arbitrators' rulings to date have been in the consumer's favour. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Canadian Motor Vehicle Arbitration Plan* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01689e.html**).

In 1988, the Canadian Cable Television Association established the Cable Television Standards Foundation, an arm's length body of the Association, although funded by industry. The Foundation appoints the Cable Television Standards Council, which hears consumer complaints that were not resolved with individual cable companies. The Council has three members: one with judicial or quasi-judicial experience, one who is an industry representative, and one who is a consumer or public interest representative. The Council's decisions are binding on cable companies, although consumers can appeal to the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC). A company that refuses to comply with a Council decision may be compelled to resign from the Foundation, and thereafter be subject to direct CRTC regulation. Consumers bear no costs for complaints handling or adjudication. Between September 1992 and August 31, 2001, the cable television industry received more than 23 000 complaints. Over the entire history of the Council, there have been only 15 Council adjudications, none of which the CRTC overturned. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Cable Television Standards Council* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01656e.html**).

The Canadian Banking Ombudsman (CBO)[7] is available to consumers once they have tried to resolve their complaint through their bank's internal complaints-handling process and ombudsman. The CBO receives written submissions from parties, investigates and then, when appropriate, makes non-binding recommendations to the banks. To date, the banks have always complied with CBO recommendations. The CBO is required to publicly report any refusal to comply. The CBO is structured as a non-profit corporation, with a majority of its directors being independent of the banks. Participating banks fund the CBO based on market share. There is no cost to the consumer who brings the complaint. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: The Canadian Banking Ombudsman and the Individual Bank Ombudsmen* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/ SSG/ca01653e.html**).

7. At the time of publication (March 2002), the federal government was participating with provincial regulators and members of the financial services industry in discussions concerning the creation of a comprehensive financial services ombudsman to include all financial services sectors. This undoubtedly will affect future operations of the CBO.

Characteristics of Effective Internal Complaints-handling and External Dispute Resolution Initiatives

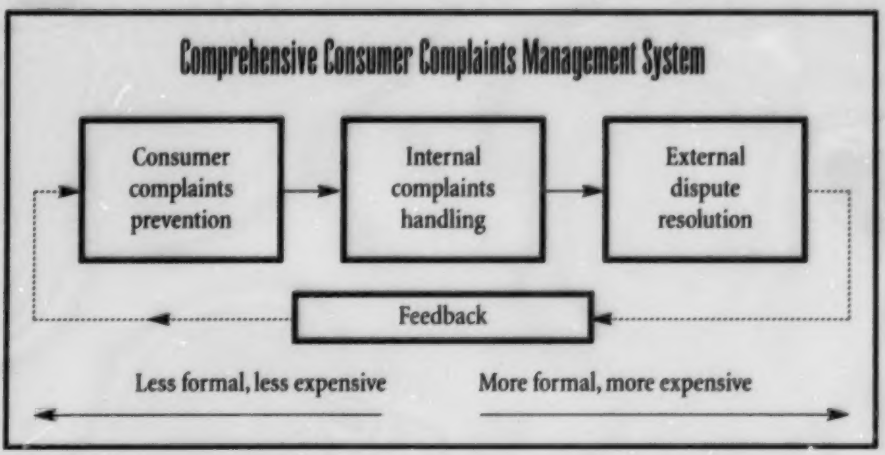
Internal complaints-handling and external dispute resolution initiatives are distinct approaches usually designed to operate sequentially (i.e. internal complaints-handling techniques are exhausted before trying external approaches). Nevertheless, they share many characteristics, and successful programs frequently have similar attributes.

- The initiative is well publicized through retail outlets, and in advertisements, pamphlets and literature.
- Employees are trained in handling complaints and resolving disputes, and are courteous with consumers, good listeners and imaginative problem solvers.
- The process is adequately funded and the appropriate logistical arrangements are in place to make it work.
- Regular review and monitoring take place to ensure that the program works and that continuous improvement occurs.
- It is easy for consumers to use the program through toll-free numbers, fax, mail or e-mail.
- The process is free for consumers.
- The response is speedy.
- There is continuous communication with consumers throughout the process to keep them up to date.
- There are time limits for each stage of the process and these are made known to complaining consumers.

For external dispute resolution processes, there are institutional mechanisms, such as an independent board and a non-profit structure, in place so that the independence and neutrality of the redress process is ensured, and seen to be ensured.

Comprehensive Complaints Management Systems

Complaints prevention, internal complaints handling and external dispute resolution operate on a continuum. Typically, there is increased attention to formality and rules of procedure the further one proceeds from complaints prevention to external dispute resolution. There is no single "right" approach to CCM initiatives, as the proper approach depends on the type of product or service in question, the character of the consumers, the distinctive characteristics of the industry sector, the size and sophistication of the merchant, the existence of an effective merchant association, the expense of the CCM mechanism, and the extent and nature of regulatory oversight. In some cases, a combination of approaches may be adopted. When a firm or sector adopts an approach that integrates all three components, this is considered to be a comprehensive CCM system.



Examples of Comprehensive Complaints Management Systems

The Cable Television Standards Foundation operates a comprehensive complaints management system with the cooperation of its members. The system includes preventive aspects such as customer service standards, site visits to ensure compliance, a structured complaints process with time limits for each member company, informal mediation by Cable Television Standards Council staff, formal adjudication by a three-person panel (see page 20), publication of Council decisions, and a random call-back policy to ensure that customers are satisfied. Members that do not adhere to the standards may have their membership revoked. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Cable Television Standards Council* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/ SSG/ca01656e.html**).

The Better Business Bureau (BBB) operates a comprehensive complaints management system in conjunction with and on behalf of its members. Its system includes preventive aspects such as reliability reports and consumer alerts, referral of complaints back to companies for internal complaints handling, and a wide range of external dispute resolution processes. Members may have their membership (and their right to display the BBB logo in their promotional material) revoked when they fail to comply with BBB requirements. The publication *Market-driven Consumer Redress Case Studies: Better Business Bureau* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ ca01654e.html**).

CCM Initiatives and Electronic Commerce

The increased ability of consumers to use the Internet to search for and purchase goods and services from merchants located anywhere in the world presents many potential advantages to consumers: enhanced convenience, increased access to information about products and services, improved choice and lower prices. This potential can also benefit merchants. In particular, small and medium-sized businesses may be able to substantially expand their markets using electronic commerce, unencumbered by expensive activities associated with building and operating new retail facilities.

However, buying a good or service online differs considerably from buying something at a bricks and mortar establishment. Instead of being able to see, touch and feel what they wish to buy, online consumers are more dependent on technology-based substitutes to decide about the appropriateness of the product or service and the reliability of the merchant.

When dealing with online merchants, consumers must pay increased attention to many things:

- product and service characteristics and key safety issues
- delivery and return policies
- what consumer information the merchant gathers, how the merchant uses it and when, and whether it is disclosed to third parties
- safeguards to ensure that consumer information is securely held
- concerns about the security of the transaction
- currency, customs and tax issues
- concerns about whether the products asked for will arrive on time and intact
- techniques for dealing with consumer concerns should problems arise.

In addition, there is the added complication of determining what laws apply to a particular transaction, and how to enforce those laws across multiple jurisdictions. For all of these reasons, consumers have consistently expressed reservations about buying things online.

Businesses, governments, consumer organizations, standards organizations and others are all trying to solve problems associated with online shopping — using preventive approaches, as well as internal complaints-handling and external dispute resolution techniques.

Complaints prevention techniques for electronic commerce include using voluntary codes in conjunction with seals or logos (called trustmark programs: see page 24) to signal merchant reliability. As part of the codes, merchants make commitments about information disclosure and

protection, contract formation, delivery and return policies, and provision of internal complaints-handling and external redress programs. Stand-alone online redress services may also be part of trustmark programs.

Trustmark programs may be particularly useful for small and medium-sized enterprises with comparatively low consumer profiles that are seeking entry into new consumer markets. More established firms may rely to a greater extent on their pre-existing brand image and reputation, since this may provide sufficient indication of reliability to consumers.

Redress mechanisms associated with trustmark programs typically include complaints-handling and money-back guarantee services, and third-party mediation and dispute resolution initiatives. When properly designed and administered, trustmark programs can enhance the effectiveness of consumer redress.

Characteristics of Effective Online Trustmark Programs

- The program covers the full range of consumer concerns, from provision of clear and adequate information to facilitate informed decisions through to personal information protection, transaction security and effective processes for contract formation, contract fulfilment and redress (see Online Redress, page 26).
- There is meaningful involvement of a wide range of stakeholders in the development and implementation of the program.
- The trustmark administrators offer compensation to consumers (i.e. insurance is in place) when members do not comply (see, for example, the WebAssured program at **http://www.webassured.com**).
- There is adequate funding and logistical arrangements are in place to ensure the program runs properly.
- Staff are trained to provide customer service and complaints-handling and dispute resolution services.
- Merchants are evaluated before receiving the trustmark. As a result, the risk of uncooperative merchants with poor complaints management processes joining is low.
- There are real incentives for merchant compliance, and disincentives for non-compliance, such as loss of use of the trustmark or adverse publicity.
- There is an effective communications and publicity campaign about the program and how it operates.
- The program is free to consumers, and convenient to use.
- There are regular public information updates about the program.
- The program responds quickly.
- There is continuous communication with consumers throughout the process to keep them up to date.

- There is a time limit associated with each stage of the process that is made known to consumers.
- Regular review and monitoring (preferably by a third party) takes place to ensure that the program works and that continuous improvement occurs.

U.K. Consumer Organization Develops CCM Initiative

The United Kingdom's Consumers' Association has developed Web Trader, a CCM trustmark program for online merchants. Web merchants agree to abide by a set of consumer protection commitments, and, when approved by the Consumers' Association, can display the Web Trader logo on their Web sites. When problems arise, the Association helps consumers seek redress, and the merchant may lose the privilege of displaying the Web Trader logo. Consumer organizations in nine other European countries now operate Web Trader programs, and the program is looking to expand beyond Europe.

For more information on the Web Trader program, go to **http://www.which.net/webtrader**.

Other Examples of Trustmark Programs

BBBOnLine

The Better Business Bureau (BBB) has developed an online merchant reliability code with a seal. Approved merchants put a BBBOnLine logo on their Web sites that links to the BBB site so consumers can determine in advance which companies participate in the program and learn about redress mechanisms for when complaints are not resolved internally.

Canadian Code and Standard

Based on the *Principles of Consumer Protection for Electronic Commerce*, Industry Canada's Office of Consumer Affairs is leading a multistakeholder initiative to develop a code of good business practice for e-commerce that features preventive, internal complaints-handling and external dispute resolution elements.

A standard based on the principles and code is also being developed by the Canadian Standards Association and the Bureau de normalisation du Québec, with federal and provincial government, industry and consumer group participation. The code and standard are intended to be the basis for trustmark programs.

Online Redress

The government-industry-consumer Working Group on Electronic Commerce and Consumers, spearheaded by Industry Canada's Office of Consumer Affairs, developed the *Principles of Consumer Protection for Electronic Commerce*. The principles address information disclosure, personal information protection, contract formation and fulfilment, delivery and redress, among other things. Businesses that adhere to the principles are less likely to have problems that will result in consumer complaints. Principle 5 specifically pertains to redress, stipulating that "consumers should have access to fair, timely, effective and affordable means for resolving problems with any transaction." The document *Principles of Consumer Protection for Electronic Commerce: A Canadian Framework* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01180e.html**).

Online redress mechanisms are another way of addressing complaints about purchases made both online and in the conventional offline marketplace. There are opportunities and challenges associated with developing effective online redress initiatives (see box, opposite). Individual merchants can develop internal online complaints-handling systems, and then supplement them with external online redress systems.

When developing online redress programs, organizations should keep the following points in mind.

- Online redress offers opportunities for faster communications, secure negotiations and unmediated computerized assistance.
- Computer software can be used to enhance the redress process.
- Online mediators need to be skilful in written communications and distance negotiation, not just verbal interaction.
- There is no ability online to physically inspect goods, and it may be difficult to generate the same type of cooperative atmosphere as is possible in face-to-face mediation.
- It is difficult to authenticate the identity of the parties, confidentiality (when necessary) may be difficult to protect, and evidence difficult to submit. Such challenges must be met without compromising accessibility of consumers.
- Online redress providers should be prepared for a sudden increase in the volume of requests every time they improve online accessibility.

Online Redress: Opportunities and Challenges

Online redress offers firms a number of opportunities for enhanced redress-related communications with customers, when compared with traditional redress mechanisms, including the following:

- potential for faster and more efficient communications
- convenience
- less emotionally fuelled than face-to-face meetings
- less intimidating
- more of a level playing field for parties, since they have equal presence
- an automatic record of proceedings, which facilitates tracking of progress
- ability to easily publicize non-compliance
- potential for innovative uses of technology to improve redress mechanisms (e.g. automatic translation, real-time conferencing and computer-assisted negotiation).

In addition to these opportunities for enhanced communications, online redress presents a number of significant challenges, including the following:

- no visual or verbal cues to assess credibility of parties
- less than 100 percent reliability of e-mail as means of communication
- electronic system only works when both parties have compatible equipment and there are trained and capable personnel responding promptly to complaints
- less pressure to settle online than there is in a face-to-face meeting
- difficult to accommodate consumers with poor literacy skills or who do not have access to e-mail
- challenges accommodating linguistic and cultural differences between parties
- need to ensure the security of confidential communications and documents
- need to devise simple methods of authenticating parties' identities
- publicity can attract huge volumes of complaints, leading to a need to filter out unworthy complaints
- need to offer high-quality service at affordable rates to consumers, without compromising independence.

While online redress mechanisms may be part of trustmark systems, they need not be. A number of online redress programs stand alone, used by any number of merchants and their customers, whether or not those merchants participate in more comprehensive trustmark programs. For example, one company provides a stand-alone program (one of several redress-oriented services offered by the company). When businesses cannot resolve a problem internally, they can turn to this company's online mediation service, which features trained and qualified mediators. The company reports that it successfully resolves more than 80 percent of its online cases. Large commercial ventures with high profiles may be particularly good candidates for the services of stand-alone redress programs as a complement to their own internal complaints prevention and handling initiatives.

Benefits of Effective CCM Initiatives

The Guide has thus far discussed what CCM initiatives are, the business case for CCM initiatives, examples of preventive, internal complaints-handling, external private dispute resolution, and comprehensive complaints management initiatives, and the distinctive situation of CCM initiatives in the context of electronic commerce. With this background, the Guide now examines the benefits of effective CCM initiatives and, in the next section, the drawbacks of poorly designed CCM initiatives.

For consumers, effective CCM initiatives offer a number of benefits.

- Preventive measures help assure consumers that a company is meeting customer service and reliability standards, and that when it does not consumers will be compensated in some way.
- Information is available up front about how a business responds to consumer problems.
- The number of problems with the products or services of a particular merchant or group of merchants likely decreases.
- When compared with using the courts to complain, CCM initiatives allow comparatively quick, fair and inexpensive solutions to consumer problems.

For businesses, CCM initiatives can be advantageous in a number of ways.

- They can stimulate more efficient, fair and effective operations that minimize consumer problems. This puts firms in a more favourable light with the public, customers, government and others, and may have the added benefit of reducing the pressure for new laws or regulations.
- Significant consumer feedback can be used to devise better products and services.
- There is a likely reduction in costly and acrimonious legal disputes.
- They complement existing laws, thereby improving relations with government agencies and regulatory bodies.

For governments, the use of CCM initiatives by firms can have several advantages.

- Public policy objectives can be furthered through non-regulatory means.
- They may complement or expand traditional regulatory regimes.
- They can go beyond the minimum standards and criteria set in law.
- The need for government intervention may be decreased.
- Standards and criteria may be set or adjusted more quickly and less expensively than by using laws and regulations.

Drawbacks of Poorly Designed CCM Initiatives

While CCM initiatives can have significant benefits for all parties, they can also have harmful effects when not properly developed and administered.

- They can frustrate or mislead consumers. As well, CCM initiatives not backed by action can have legal consequences under deceptive advertising laws.
- When there is inadequate disclosure about the operation of a CCM initiative, it can be difficult for consumers, governments and businesses to tell whether the initiative is working. It can also make it difficult for consumers to be treated fairly. For example, when consumers cannot find out about previous redress actions, it is difficult for them to decide which redress option to use. This may bring a seemingly well-intentioned and effective CCM initiative into disrepute.
- Poorly designed or implemented CCM initiatives bring negative publicity and lead to loss of trust or business.
- CCM initiatives that attempt to restrict the ability of consumers to use other techniques (i.e. resort to the courts) or impose hidden costs on consumers are likely to provoke significant negative reaction.
- CCM initiatives that raise expectations but do not deliver can slow or prevent the introduction of needed laws. In the short term, this harms the parties or interests that should have been protected. In the long term, it can cause consumers or governments to mobilize against the organization or sector.
- Multifirm CCM initiatives that restrict merchant access to the market, decrease choice or increase price may have anti-competitive effects. Under the provisions of the *Competition Act*, CCM initiatives may not be used to substantially reduce competition, prevent non-participating firms from entering the market or negatively affect consumers by significantly raising prices, reducing service or limiting product or service choice.
- CCM initiatives should not create barriers to interprovincial or international trade. A CCM initiative that prevents firms from entering and competing in a market may attract the attention of national or international trade authorities.

- CCM initiatives can create an "uneven playing field," since not all merchants may choose to participate. This is not necessarily bad. A firm or group of firms can develop a CCM initiative to show leadership and gain a competitive advantage in a particular area or activity. However, from a consumer perspective, this means that there is no assurance that all firms offer the same protections and redress services. Consumers might develop a false sense of security about products, services or firms not actually the subject of a CCM initiative. As well, firms that do conform may be penalized: they may have to bear unrecoverable costs associated with adhering to CCM initiatives and could be tainted by the non-compliance of others (so called "free riders").
- CCM initiatives that are not adequately funded may frustrate both industry and consumers.
- Fees can frustrate and discourage consumers from using CCM initiatives, thus negatively affecting the image of the firm and decreasing the likelihood that it will receive feedback concerning areas for improvement.
- Disciplinary actions by CCM administrators that do not provide participating firms with a real opportunity for notice and comment prior to action may be negatively perceived and lead to legal action. Lax or inadequate disciplinary actions can reduce credibility and fail to stimulate appropriate corrective action.
- CCM initiatives on their own may be insufficient to respond to particularly serious consumer problems. For example, when a consumer has been physically harmed or has suffered large financial losses as a result of using a product or service, going to court may be necessary.

As this list suggests, the potential drawbacks of poorly designed or implemented CCM initiatives can be significant, so the decision to develop a CCM initiative should not be taken lightly. It takes considerable time, energy and resources to successfully develop and implement a CCM initiative, and even then it may not achieve the hoped-for results.

CCM Initiatives and the Law

Although market-based CCM initiatives are not required by law, they nevertheless operate within a framework of law. The prospect of a disgruntled customer taking a firm to court, or complaining about that firm to a government consumer protection agency, creates a strong incentive for businesses to meet the redress needs of consumers from the outset and thus avoid potentially expensive and acrimonious legal actions and bad publicity.

From a consumer standpoint, the courts represent an important avenue of final redress should other options prove insufficient, but the expense, time commitments and complexity of court processes tend to make judicial recourse impractical for small transactions.

Legal recourse is particularly difficult in crossborder transactions, as it is often unclear which law applies, what is the most appropriate forum for recourse, and how enforcement of judgments will be handled. This is particularly the case in electronic commerce transactions, when the consumer might be in one country and the merchant in another.

A troubling new development in the United States has been the inclusion in the terms of some consumer contracts of a provision mandating usage of a particular form of redress, despite the fact that this pre-designated form of redress may not be convenient, appropriate or fair to the consumer. These clauses are not in the best interests of consumers, and have been very poorly received. For example, dissatisfied consumers in the U.S. have generated negative publicity about firms engaging in this practice. For these reasons, use of such clauses has been roundly condemned by American consumer organizations.

The perception that government may develop a regulation to deal with a problem when the private sector does not address it on its own can motivate firms to develop a non-regulatory redress response. The Canadian Motor Vehicle Arbitration Program, the comprehensive complaints management system of the Cable Television Standards Foundation, and the Alberta New Home Warranty Program are all examples of CCM initiatives that were developed in response to the prospect of government regulation.

The law also constrains use of CCM initiatives. A CCM initiative must not be used in an anti-competitive manner to decrease choice, price or access to the market. Similarly, federal, provincial and territorial deceptive marketing legislation acts as a safeguard that firms will meet their CCM commitments, because when they do not they may be making misleading or deceptive representations.

Courts can and have applied legal notions of fairness to CCM initiatives to protect industry members and consumers. Industry associations must be careful to structure their CCM initiatives so that there is adequate notice to affected members of any proposed disciplinary actions, as well as an opportunity for meaningful response. Recent court decisions have confirmed the obligation of industry associations to be fair to members in such circumstances, or risk having their decisions overturned.

Depending on the jurisdiction, mediation and arbitration may also be subject to judicial review for procedural breaches and misapplication of the law. Binding arbitration is commonly used for high value commercial,

labour and other disputes involving complicated issues. In order to bind parties, arbitration must meet legal standards of due process and fairness, and is subject to judicial review, as well as to domestic and international laws regarding enforceability. Requiring consumers to waive their rights to judicial recourse as a precondition of arbitration may not be necessary in order to resolve the dispute, and is risky given the standards of fairness that must be met before such waivers are enforceable. This may also discourage participation by consumers who have more trust in the public justice system, even if it is less efficient and convenient, and more expensive. When binding arbitration is used, it is essential that the consumer's agreement to be bound is fully informed and voluntary, and that the consumer fully appreciates what he or she is giving up in exchange for arbitration.

Role of Consumers in Effective Complaints Management

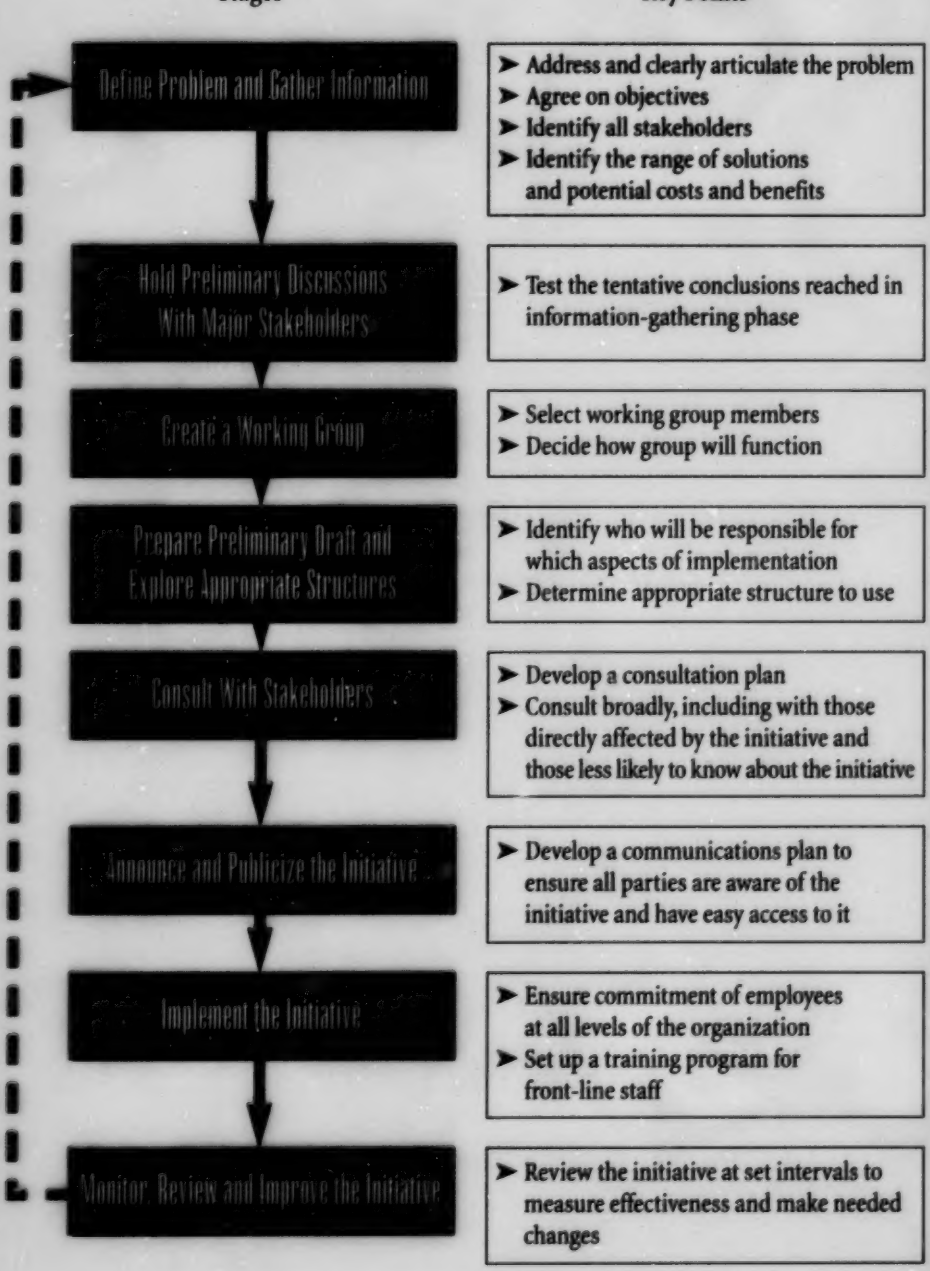
There is no question that much can be done by consumers themselves to decrease the problems and frustrations associated with making complaints. Industry Canada's Office of Consumer Affairs developed *Complaining Effectively*, a helpful guide that covers key points to remember about complaining effectively, strategies for success, sample complaint letters, how to use small claims court, and other matters. *Complaining Effectively* is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00742e.html**).

Part Two
Developing and Implementing CCM Initiatives

As we saw in Part One, CCM initiatives encompass preventive techniques, internal complaints-handling approaches and external dispute resolution programs. These come in a wide variety of shapes and sizes, and are initiated for many reasons. Comprehensive consumer complaints management systems are preferred options in many circumstances, since they integrate all three components. But just as there is no one "correct" CCM initiative, so too there is no single approach to developing CCM initiatives.

Developing comprehensive CCM systems requires a step-by-step approach and, likely, more resources than creating a single preventive measure. Similarly, developing an internal complaints-handling process is likely to be quite different from creating a new system of mediation or arbitration, introducing an external ombudsman, or creating a new decision-making tribunal. By the same token, the process for developing CCM programs for single firms may be considerably less elaborate and formal than that for larger and more complex multifirm initiatives. The eight-step process set out below is a "one-size-fits-all" approach, describing the full range of questions and factors to consider when designing CCM initiatives. There are aspects of the process that do not likely apply to smaller and less comprehensive CCM initiatives. For this reason, a short checklist of elements of successful complaints management initiatives within firms is also provided, following the eight-step model. Then, some general tips and suggestions and a number of sources for more detailed help are provided.

An Eight-step Model for Developing CCM Initiatives



Step One: Define Problem and Gather Information

- What problem is the CCM initiative intended to address? Is there baseline data pertaining to the needs and concerns of consumers on which to draw? What are the objectives of the CCM initiative, and does everyone agree with them? Finding common ground on the problems being addressed and the objectives of the initiative is essential to moving ahead with solutions. Industry Canada's Office of Consumer Affairs has developed a diagnostic tool to help companies identify problems with complaints handling. This tool is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00882e.html**).
- What are the options for resolving the problem, and what are the potential costs, drawbacks and benefits of each solution? Industry Canada's Office of Consumer Affairs has developed a diagnostic tool to help businesses identify ways of improving refund and exchange policies. The tool is available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/ SSG/ ca00948e.html**). There may be value in looking to the experience of merchants in other sectors and jurisdictions.
- Have all the people and organizations that could be involved or affected by the CCM initiative been identified, and have their interests or concerns been taken into account? For example, the views of a cross-section of upper management and rank and file officials within affected organizations, representatives of consumer organizations, and government officials should all be taken into consideration. Clearly, the range of identified individuals will depend on the initiative in question. A single pizza delivery company may not need to directly involve anyone outside the organization when developing a "30 minutes or free" delivery policy, but it would be wise to identify and articulate the interests of the drivers (e.g. the delivery policy should not put drivers at risk).

Step Two: Hold Preliminary Discussions With Major Stakeholders

The objective of this stage is to test the tentative conclusions reached in the information-gathering phase and identify partners willing to help develop the CCM initiative. Looking beyond like-minded industry colleagues to more broadly affected interests such as consumer group representatives and government officials can help to confirm initial perceptions of the initiative or stimulate useful revisions. Informal bilateral sessions may be appropriate in many situations, and focus groups are also useful for testing new ideas.

Step Three: Create a Working Group

Having the right people on the working group is essential. They should be dependable, credible and knowledgeable, represent the diversity of affected stakeholders, and have the necessary time and resources to commit to the project. Frank discussion should take place at the outset about the group's objectives, members' responsibilities, anticipated workloads and outcomes, and the ground rules about how the group will operate (e.g. decision making by consensus, rotating chairs).

Within the organization, an effort should be made to ensure that front-line employees (who will play a major role in implementing the CCM initiative), managerial staff and key organization leaders are included.

CCM proponents may wish to explore the feasibility of inviting a government representative to participate in the working group, since relevant government agencies and departments can provide important expertise and advice. Even when they do not agree to participate as working group members, relevant government departments and agencies should be consulted early on in the development of the CCM initiative.

To ensure that the full range of concerns is heard, it is very useful to invite knowledgeable consumer group representatives to participate in the working group. Consumer groups can provide a wealth of information and valuable perspectives about complaints issues, and their input can give CCM initiatives additional legitimacy. "[A consumer group] told us things about our own product that we didn't even know," said John Tory, President and CEO of Rogers Cable Inc. This has led Rogers to develop new ideas and services.[8] Consumer groups and CCM initiators should work together to maintain the credibility and independence of the participating consumer group. Regular communication with the full consumer group community is also useful. When consumer group representatives are involved, it is strongly recommended that some form of remuneration be offered, such as an honorarium and compensation for travel expenses.

When selecting consumer group representatives, a good fit — both of the group and of the individual within the group — is particularly important. Care must be taken when identifying the right consumer groups and inviting the appropriate representatives within the groups. In this regard, it is recommended that the consumer groups be fully informed of the goals of the CCM initiative, the development and implementation processes, and the particular roles and responsibilities of the consumer group representative. This ensures mutual understanding, builds trust and sets the groundwork for a good working relationship. Before agreeing

8. As reported in K. Damsell, "Nothing sells like customer service," *The Globe and Mail*, April 30, 2001.

to participate, the consumer group representative will likely want to know the following:

- whether all the major players are at the table
- the views of relevant government agencies on the initiative
- the track record of the CCM proponent for similar initiatives
- whether there is commitment from the organization's leaders
- the openness and accessibility of the decision-making process
- the roles and responsibilities of all working group participants.

Step Four: Prepare Preliminary Draft and Explore Appropriate Structures

In preparing a preliminary draft of the initiative, working group members will likely identify who (people, organizations and new institutional structures) will be responsible for which aspects of implementation. For example, certain employees may perform key new functions, and a new agency or management structure may be created to help with implementation. Several of the CCM initiatives discussed in Part One of this Guide are housed in separate non-profit bodies dedicated specifically to complaints management or dispute resolution (e.g. the Canadian Banking Ombudsman, Advertising Standards Canada's national and regional consumer response councils, and the Cable Television Standards Council). The advantage of such new structures is greater perceived and real independence from other aspects of the organization's activities. The credibility of complaints handling and dispute resolution decisions is likely to increase when decision makers are seen to be at arm's length from the organization's other activities and officials.

In other situations, ad hoc use of neutral third-party mediators or arbitrators may be sufficient (e.g. as used by the Better Business Bureau). In such situations, there needs to be criteria for assessing the expertise of the third parties. Creation of new structures and use of new parties to help with complaints handling may involve considerable expense, which should be factored into design considerations from the outset.

Step Five: Consult With Stakeholders

The working group draft of the initiative should be considered a point of departure. Thorough consultations concerning the draft with all interested parties will help prevent problems later. One good approach is to work outward, from those most likely to be directly affected to those less likely to know about the initiative.

For industry-wide initiatives, once the working group has agreed to a draft, it should invite, using a public announcement in appropriate media, comments from anyone interested, allowing a reasonable time for

comments to be returned. Direct solicitation of comments from known interested parties is also advised. A consultation plan can be useful. It should include roles for high-profile officials with good communications skills to explain the CCM initiative and receive feedback. Typically, this feedback would go to the working group, which would then discuss how and to what extent the final draft would reflect the comments.

Step Six: Announce and Publicize the Initiative

As mentioned earlier, a CCM initiative that is not adequately publicized has little chance of succeeding. Participating merchants (including managers and employees), consumers and governments all need to know what the initiative is and how it affects them. A good communications plan is important. It should identify who must be made aware of the CCM initiative, who should receive a copy of its terms, and how the individuals and groups will be reached. The communications activities might include an awareness campaign addressing such matters as the use of a logo, publicity endeavours such as advertising and speeches, pamphlets, and a notice that firms and organizations can display on their premises. There must be adequate funding to ensure that these communications activities are properly carried out.

Step Seven: Implement the Initiative

The following are essential elements of effective implementation.

Adequate financing. When there is not sufficient funding, a CCM initiative risks being nothing more than words on paper, potentially frustrating customers and bringing the reputation of firms into disrepute. The salaries of complaints-handling specialists, communications budgets, payment of consumer group representatives' expenses, and costs associated with operating new decision-making bodies need to be taken into account from the outset. Possible self-financing levies (e.g. paying dispute resolution experts on a per use basis) need also to be carefully worked out before the program is launched.

Phased-in implementation. There may be value in implementing the initiative in phases. For example, a program might operate only in certain jurisdictions at first, or apply only to certain types of transactions. Alternatively, the program could initially operate on a "pilot" (limited term) basis. The advantage of the phased-in approach is that it allows administrators to test the viability and practicality of a program, and make appropriate adjustments before unveiling a full and comprehensive initiative.

Ongoing communications initiatives. In addition to initial communications activities, there need to be regular information updates — quarterly, bi-annually or annually — to tell affected parties how the program is working and about any changes in operation or other developments.

Step Eight: Monitor, Review and Improve the Initiative

Regular monitoring, review and continual improvement of program terms and operation should be designed into CCM initiatives from the outset. When and how often the monitoring and reviews take place should be based in part on how long it will take to generate data on effects and objectives achieved. To measure the impact of a CCM initiative, data is needed on the situation prior to the CCM initiative being launched (i.e. baseline data) and at frequent intervals thereafter. This data can be used not only to determine weaknesses in CCM initiative design and operation, but also to demonstrate results. The Cable Television Standards Council, for example, does a random callback of customers who have had problems to find out how well the process worked. The Canadian Motor Vehicle Arbitration Plan (CAMVAP) uses an independent survey firm to collect and interpret information from all clients concerning its dispute resolution system. Such processes provide vital feedback to the organization, so it can understand where systemic problems lie and how they may be corrected.

It may be useful to model the review methodology after the initial development process. An independent third party who conducts parts or all of the assessment can provide a more detached perspective and perhaps lend more credibility to the process. For example, every five years, CAMVAP hires an independent consultant to thoroughly review its operations.

Elements of Successful CCM Initiatives: A Summary Checklist for Individual Firms

For many firms, the elaborate approach to developing CCM initiatives outlined above may be unnecessary, and may exceed available resources. Even when the eight-step model is inappropriate, there is still much that can be done by individual firms to decrease the likelihood of complaints arising and to properly respond to them when they do occur. The following represents a summary checklist of key elements of successful CCM initiatives within individual firms.[9]

- Develop and communicate policies and procedures to decrease the likelihood of problems arising and to ensure certain positive outcomes should problems occur.
- Designate a location to receive complaints that is visible and accessible, and publicize its existence.
- Develop a system for record keeping, so that complaints data can be easily communicated to top management, analyzed and used to monitor the efficiency and effectiveness of complaints response.

9. The following draws from the Managing Consumer Complaints section of the Office of Consumer Affairs' online publication, *Customers First*, available at **http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00873e.html**.

- Process and record complaints as they occur, in appropriate categories. Assign complaint handling to the appropriate person.
- Acknowledge the complaint, preferably personally, bearing in mind any special needs of the consumer.
- Investigate and analyze the complaint fairly, getting both sides of the story and keeping records of all meetings and developments.
- Resolve the manner according to company policy, keeping the customer informed throughout the process, including prompt notification of a proposed settlement.
- Follow up with the customer to ensure that he or she is satisfied. When necessary, refer the complaint to a third party dispute resolution service.
- Prepare and file a report on how the complaint was resolved, and periodically analyze complaint data.

Tips and Suggestions for Developing CCM Initiatives

The following tips and suggestions are of potential use to those developing and implementing comprehensive, multisector CCM initiatives or more modest single-firm CCM programs.

Be flexible and patient. Original conceptions of the problem and possible solutions will likely change as new information becomes available, difficulties develop or circumstances change. Developing CCM initiatives is, in large part, a learning process.

Draw on existing institutional structures. For many firms, industry associations represent known quantities — trusted intermediaries with the profile and experience to bring parties together and broker differences. Associations can provide forums for discussion and serve as a basic institutional structure for moving CCM initiatives from concept to implementation. However, as discussed earlier, implementation may necessitate creation of new, more specialized structures beyond the capability of conventional industry associations.

Don't assume that "if you build a CCM initiative, they will come." Once a program has been announced, ongoing efforts are needed to ensure that CCM initiatives are visible and accessible to consumers at the right time and in the right place. The following are examples of techniques to maintain the profile of a CCM initiative:

- a logo on a retailer's door
- a notice on a company's invoices and statements and in electronic communications
- a clickable logo on a merchant's Web site that takes consumers to more detailed information
- pamphlets placed at the point of transaction.

Provide a range of options. When it comes to matters of consumer complaints management, one size definitely does not fit all. The nature of consumer problems differs significantly depending on the particular issue, the product, the consumer and other factors. When a number of CCM options are available, the likelihood increases that the appropriate response will be found, and both the customer and the merchant will be satisfied. Comprehensive services, from prevention through internal complaints handling to external dispute resolution, provide maximum choice.

Set a time limit for each stage of the process. Time limits provide a pre-determined structure for both the consumer and the merchant, and give guidance about what to expect. Consumers and staff alike need to know the deadlines and the consequences for missing them.

Draw on the credibility and expertise of consumer organizations. In addition to being involved in the development of initiatives, consumer groups can provide ongoing assistance through participation on advisory panels or committees, membership on the board of directors, participation in a formal panel, or direct involvement in implementation, monitoring and dispute resolution.

Hire the right people to do the job. Effective complaints management personnel have the following characteristics:

- good communication skills
- the ability to empathize with unhappy consumers
- enthusiasm for and a commitment to effective, fair and efficient complaints management
- thorough knowledge of the organization's structure and processes
- the ability to objectively assess all relevant factors about complaints from the point of view of both the consumer and the company
- the ability to identify systemic complaints and to devise strategies to deal with them
- training in mediation, facilitation or arbitration, as appropriate.

Dispute resolution providers must have sufficient skills and training to competently fulfil the function. While formal legal training is not required, knowledge of basic legal concepts and relevant laws, standards, codes and international agreements is essential.

Draw on existing standards, criteria and benchmarks. Standards Australia, the British Standards Institution and the Argentinian Standards Organization have all developed complaints-handling standards, and Standards Australia has published a guide to preventing, handling and resolving disputes. The International Organization for Standardization (ISO) is developing an international standard on complaints handling. The Canadian Standards Association and the Bureau de normalisation du Québec are developing e-commerce standards for consumers.

A complaints-handling approach could be built into a company's overall approach to quality management, such as the ISO 9000 quality management system. The multistakeholder *Principles of Consumer Protection for Electronic Commerce* are another useful benchmark on which to draw. The American Arbitration Association developed the *Model Standards of Conduct for Mediators* for consumer mediators to follow (**http://www.adr.org**; click on Rules/Procedures in the menu on the left side of the screen, and then Ethics and Standards; the title of the document will appear as a clickable link in the main part of the screen). The Society of Professionals in Dispute Resolution developed ethical standards for dispute resolution professionals (**http://www.spidr.org/ethic.htm**).

Protect the personal information of customers. While complaints-oriented data can help businesses improve their products and services, great care must be taken to ensure that the personal information of customers is fully protected, in keeping with federal and provincial laws.

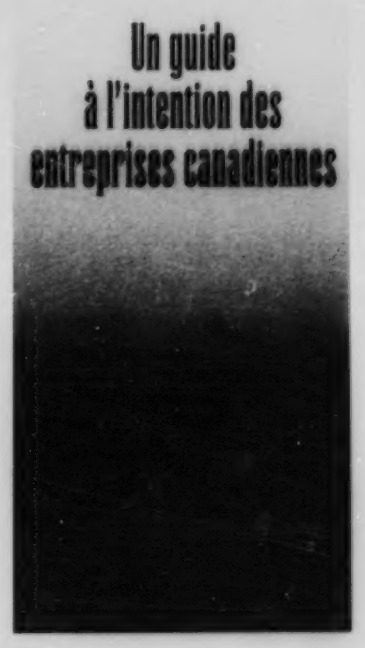
Where Can I Get More Help?

To explore the subject of consumer complaints management in more depth, readers may wish to consult the following sources.

- *Summary of the Market-driven Consumer Redress Workshop* (Ottawa, January 25 and 26, 2001), available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01658e.html**)
- *Market-driven Consumer Redress Case Studies*, available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01643e.html**)
- *Customers First*, a summary of guidance and information from Canadian, American and other sources, available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs and on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00864e.html**)
- the Australian Government's *Directory of Consumer Dispute Resolution Schemes and Complaint Handling Organisations 2000* (**http://www.treasury.gov.au/publications**; click on Consumer Affairs and then General Publications; the document title will appear in an alphabetical list)
- United States Federal Trade Commission guide, *How to Resolve Consumer Disputes*: **http://www.freeadvice.com/gov_material/ftc-resolve-consumer-disputes-8-93.htm**
- Society of Professionals in Dispute Resolution (now part of the Association for Conflict Resolution): **http://www.spidr.org**
- *Voluntary Codes: A Guide for Their Development and Use*: **http://strategis.ic.gc.ca/volcodes**
- *Participating in the Standards System: A Handbook for Consumer Representatives*, available from Industry Canada's Office of Consumer Affairs or on the Web (**http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca01580e.html**)
- the Society of Consumer Affairs Professionals in Business regularly conducts research and publishes information about improving customer service (**http://www.socapcanada.org**)
- e-Satisfy (also known as Technical Assistance Research Programs, Inc. — TARP) conducts surveys and research with online merchants about customer satisfaction (**http://www.e-Satisfy.com/services.htm**)

La gestion des plaintes des consommateurs

Un guide à l'intention des entreprises canadiennes



Canada

Ontario

Québec

Nova Scotia

Nouveau Brunswick

Manitoba

British Columbia

Prince Edward Island

Saskatchewan

Alberta

Government of Newfoundland and Labrador / Gouvernement de Terre-Neuve et du Labrador

Yukon

La gestion des plaintes des consommateurs

Un guide à l'intention des entreprises canadiennes

Cette publication est également offerte par voie électronique dans le Web à l'adresse suivante : **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01697f.html**.

Cette publication est aussi disponible sur demande dans une présentation adaptée à des besoins particuliers. Il est possible d'obtenir des exemplaires supplémentaires sur papier. Communiquer avec le Centre de diffusion de l'information, dont voici les coordonnées :

Centre de diffusion de l'information
Direction générale des communications
Industrie Canada
Bureau 205D, Tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : (613) 947-7466
Téléc. : (613) 954-6436
Courriel : **publications@ic.gc.ca**

Autorisation de reproduction : Sauf indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit identifié comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Industrie Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication dans un but commercial, veuillez envoyer un message par courriel à : **copyright.droitdauteur@pwgsc.gc.ca**.

N° de catalogue RG23-97/2002
ISBN 0-662-66484-1
53668B

Also available in English under the title *Consumer Complaints Management: A Guide for Canadian Business*

Contient 20 p. 100
de matières recyclées

Remerciements

Les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux responsables de la consommation désirent remercier les nombreuses personnes et multiples organisations qui ont prodigué des conseils et accordé leur appui au Projet de mécanismes privés de résolution de différends et à ce guide. Un merci tout particulier à l'équipe de projet fédéral-provincial-territorial du Comité des mesures en matière de consommation (CMC), aux conseillers experts externes du Projet de mécanismes privés de résolution de différends et au Groupe de travail sur le guide de gestion des plaintes des consommateurs.

Équipe de projet du CMC

- Judy Budovitch, directrice, Services à la consommation, ministère de la Justice du Nouveau-Brunswick
- Marcie Girouard, sous-commissaire adjointe, Bureau de la concurrence, Industrie Canada (jusqu'au 1er septembre 2001)
- Rick Solkowski, coprésident de l'équipe de projet, directeur exécutif, Alberta Consumer Services Division, gouvernement de l'Alberta
- Kernaghan Webb, coprésident de l'équipe de projet, conseiller principal en politique juridique et chef de recherche, Bureau de la consommation, Industrie Canada

Conseillers experts externes du Projet de mécanismes privés de résolution de différends

- Michael Cochrane, avocat, médiateur, président de l'International Roster of Mediators de NovaForum
- Gérald Lavallée, président et chef de la direction, Fondation des normes de télévision par câble
- Jim Savary, professeur d'économie, Université York, membre du conseil de plusieurs programmes de recours pour les consommateurs, ancien vice-président de l'Association des consommateurs du Canada

Groupe de travail sur le Guide de gestion des plaintes des consommateurs

- Jeanne Bank, chef, Services aux membres et aux clients, Association canadienne de normalisation
- Judy Budovitch, directrice, Services à la consommation, ministère de la Justice du Nouveau-Brunswick
- Michael Cochrane, avocat, médiateur, président de l'International Roster of Mediators de NovaForum
- Mel Fruitman, président, Association des consommateurs du Canada
- Marcie Girouard, sous-commissaire adjointe, Bureau de la concurrence, Industrie Canada (jusqu'au 1er septembre 2001)
- Jenny Hillard, vice-présidente, politiques, Association des consommateurs du Canada
- Joan Huzar, présidente, Conseil des consommateurs du Canada
- Gérald Lavallée, président et chef de la direction, Fondation des normes de télévision par câble
- Pippa Lawson, conseillère juridique, Centre pour la défense de l'intérêt public
- Sharon Maloney, conseillère juridique et vice-présidente, Relations gouvernementales, Conseil canadien du commerce de détail
- Amanda Maltby, vice-présidente, Affaires publiques et communications, Association canadienne du marketing
- Jim Savary, professeur d'économie, Université York, membre du conseil de plusieurs programmes de recours pour les consommateurs, ancien vice-président de l'Association des consommateurs du Canada
- Jean Sébastien, analyste, Action réseau consommateur
- Rick Solkowski, coprésident de l'équipe de projet, directeur exécutif, Alberta Consumer Services Division, gouvernement de l'Alberta
- Nathalie St-Pierre, directrice générale, Action réseau consommateur et représentante de la Fédération des ACEF du Québec
- Paul Thériault, président, Association des ventes directes du Canada
- Kernaghan Webb, coprésident de l'équipe de projet, conseiller principal en politique juridique et chef de recherche, Bureau de consommation, Industrie Canada
- Bob Whitelaw, président et chef de la direction, Conseil canadien des Bureaux d'éthique commerciale

Commentaires

Le Bureau de la consommation mettra périodiquement à jour la version en ligne de ce guide (**http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01697f.html**) pour tenir compte de l'évolution de la situation et présenter de nouveaux renseignements. Veuillez faire parvenir vos suggestions en vue d'améliorer ce guide, vos questions et vos commentaires à :

Kernaghan Webb, Ph.D.
Conseiller principal en politique juridique
et chef de recherche
Bureau de la consommation
Industrie Canada
Bureau 968A, Tour Est
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : (613) 952-2534
Téléc. : (613) 952-6927
Courriel : **webb.kernaghan@ic.gc.ca**

Table des matières

Sommaire 8

Introduction 11

Première partie : Les initiatives de gestion des plaintes des consommateurs fondées sur le marché 13

Que sont les initiatives de gestion des plaintes des consommateurs? 13

Analyse de rentabilisation des initiatives de GPC 14

Utiliser les plaintes des consommateurs comme sources de renseignements sur le marché 14

Initiatives préventives de GPC 15

Exemples d'initiatives de GPC préventives à l'échelle de l'entreprise individuelle 16

Exemples d'initiatives de GPC préventives à l'échelle de l'industrie 17

Initiatives de traitement interne des plaintes 18

Exemples d'initiatives de traitement interne des plaintes 18

Les normes de traitement des plaintes pour les entreprises 18

Initiatives privées de règlement externe des différends 19

Exemples d'initiatives de règlement externe des différends 20

Caractéristiques des initiatives efficaces de traitement interne des plaintes et de règlement externe des différends 22

Systèmes globaux de gestion des plaintes 23

Exemples de systèmes globaux de gestion des plaintes 23

Initiatives de GPC et commerce électronique 24

Caractéristiques des programmes efficaces de marque de confiance en ligne 26

Recours en ligne 27

Avantages des initiatives efficaces de GPC 30

Inconvénients des initiatives de GPC mal conçues 31

Les initiatives de GPC et la loi 33

Rôle des consommateurs dans la gestion efficace des plaintes 35

Deuxième partie : Élaboration et mise en œuvre des initiatives de GPC 36

Un modèle en huit étapes pour l'élaboration des initiatives de GPC 37

Éléments d'initiatives fructueuses de GPC : Une liste de contrôle pour les entreprises individuelles 43

Conseils et suggestions pour l'élaboration d'initiatives de GPC 44

Où trouver de l'aide? 47

Sommaire

Dans le cadre de leurs efforts visant à diminuer la probabilité que les consommateurs éprouvent des problèmes, et pour réagir efficacement lorsque des plaintes et des difficultés surviennent effectivement, les entreprises font appel à un vaste éventail de techniques de gestion des plaintes des consommateurs (GPC). En plus de régler les problèmes immédiats des consommateurs individuels, les entreprises peuvent élaborer des initiatives de GPC en réaction aux pressions de la concurrence, pour obtenir une rétroaction sur la façon d'améliorer les produits et les services, et pour réduire la possibilité que le gouvernement ait à intervenir pour régler un problème. Les initiatives de GPC sont mises en œuvre par les entreprises et ne sont pas prescrites par la loi. Elles peuvent être élaborées par des entreprises individuelles ou créées par et pour de nombreuses entreprises.

À qui s'adresse ce guide

Ce guide a pour but d'aider les entreprises et les associations commerciales qui songent à recourir à des initiatives de GPC ainsi que celles qui ont déjà des initiatives en place mais qui veulent trouver des moyens de les améliorer. Nous reconnaissons que le lecteur connaîtra peut-être déjà plusieurs dimensions de la GPC et que certaines parties du guide pourraient s'appliquer davantage à certains publics qu'à d'autres.

Organisation du guide

Le guide traite tout d'abord de la nature des initiatives de GPC, avant de passer à une analyse de rentabilisation de la GPC, à des exemples, et aux forces et aux faiblesses de ces initiatives pour se terminer par des suggestions sur l'efficacité de leur élaboration et de leur mise en œuvre.

Types de GPC

La gestion des plaintes des consommateurs prend de nombreuses formes, allant de la prévention au tractement interne des plaintes, au règlement externe des différends et aux approches globales.

Les initiatives de GPC préventives aident à forger et à entretenir des relations en réduisant le risque que surviennent des problèmes susceptibles de donner lieu à des plaintes. Ces initiatives comprennent

des activités d'éducation qui s'adressent tant aux consommateurs qu'aux entreprises, des améliorations à la conception des produits et services, des garanties et politiques de services à la clientèle, et des codes qui énoncent des engagements en matière de service ainsi que les conséquences du non-respect de ces engagements.

Les initiatives de traitement interne des plaintes sont des techniques utilisées au sein d'une entreprise pour régler des problèmes, des plaintes et des conflits. Mentionnons, à titre d'exemples, les lignes téléphoniques sans frais pour obtenir de l'aide concernant une plainte et les représentants à l'interne du service à la clientèle, la publication de politiques sur les retours, les ombudsmen et le respect de normes sur le traitement des plaintes.

Les techniques de règlement externe des différends privés sont utilisées lorsqu'une plainte ne peut pas être traitée adéquatement au sein d'une entreprise. Bien que le recours à ces techniques puisse avoir des répercussions sur le plan juridique, elles ne relèvent pas du système judiciaire. Mentionnons, à titre d'exemples, les ombudsmen des associations industrielles, la médiation par des tiers, l'arbitrage, et les tribunaux et conseils privés.

Les initiatives globales de GPC conjuguent la prévention, le traitement de plaintes en interne et le règlement des différends en externe afin d'offrir un éventail de réponses.

Mise en œuvre de la GPC

Le guide présente un processus en huit étapes pour concevoir et mettre en œuvre des initiatives de GPC, de la définition du problème à la publication, l'examen et l'amélioration continue. On trouvera aussi une liste de contrôle des éléments d'initiatives fructueuses de GPC. Certains conseils et suggestions sont formulés, y compris les suivants :

- faire preuve de souplesse et adopter une approche graduelle;
- tirer parti des structures institutionnelles en place;
- offrir un éventail d'options;
- miser sur la crédibilité et l'expertise des organismes de défense des consommateurs;

- embaucher les bonnes personnes pour faire le travail;
- s'inspirer des normes, des critères et des points de référence existants, s'il en est.

Les initiatives fructueuses de GPC

La recherche donne à croire que les initiatives efficaces de GPC sont très visibles, transparentes, accessibles, d'utilisation facile et abordables. Ces initiatives jouissent habituellement de l'engagement explicite des employées à tous les échelons. Les programmes fructueux donnent rapidement des résultats, fournissent continuellement des renseignements aux personnes en cause, garantissent la confidentialité et la protection des renseignements personnels, et comportent des mesures d'incitation pour le respect des dispositions ainsi que des mesures de dissuasion pour le non-respect. Une mise en œuvre efficace dépend d'un financement suffisant, d'un bon plan de communication, d'examens périodiques, d'un traitement équitable et uniforme, et de processus ouverts et transparents.

Plus de renseignements sur la GPC

Ce guide se veut une amorce, une incitation à agir. Il ne saurait répondre à toutes les questions qui surviennent dans diverses circonstances. Les personnes qui veulent approfondir la GPC trouveront à la fin du guide une liste de publications utiles.

Introduction

En matière de consommation, il est difficile d'imaginer une transaction qui soit à l'abri de tout problème ou de toute plainte, qu'il s'agisse de faire les courses, de se brancher au câble, d'acheter une auto ou de faire réparer la maison. Force est donc de constater que les entreprises tirent profit des efforts concertés déployés pour prévenir et traiter les plaintes des consommateurs.

En fait, la recherche révèle que les entreprises attirent et fidélisent les consommateurs lorsque, en matière de services, elles respectent des normes et mettent en œuvre des politiques qui préviennent l'apparition de problèmes, et qu'elles se montrent honnêtes, équitables et attentives aux besoins des clients quand survient un problème.

La gestion des plaintes des consommateurs (GPC) englobe des techniques, des processus et des systèmes qui minimisent les risques que les consommateurs éprouvent des problèmes. Elle permet aussi aux entreprises de répondre aux plaintes de manière équitable, efficiente et efficace lorsqu'elles se présentent.

Bien que beaucoup d'entreprises et de secteurs industriels pratiquent déjà une certaine forme de gestion des plaintes des consommateurs, les sondages laissent entendre que de nombreux consommateurs canadiens sont insatisfaits de la réaction des entreprises à leurs problèmes.

Le but premier de ce guide est de sensibiliser davantage les entreprises, les organismes de défense des consommateurs et les administrations publiques aux initiatives existantes en matière de GPC, et d'offrir des suggestions pour l'élaboration de programmes efficaces. L'objectif à long terme est d'améliorer les pratiques commerciales des entreprises en diffusant des renseignements pratiques au sujet d'initiatives de GPC adaptées aux besoins et susceptibles de servir de points de références pour une gestion efficace des plaintes.

Il est évident que les entreprises individuelles et les associations industrielles sont habituellement en position de leadership en ce qui a trait à la création de bonnes initiatives de gestion des plaintes fondées sur le marché. Mais les regroupements de consommateurs peuvent aussi prendre les devants dans l'élaboration de telles initiatives et aider l'industrie à intervenir dans ce domaine. Pour les gouvernements, les initiatives efficaces de GPC accroissent la probabilité que les problèmes

des consommateurs seront réglés à la source, permettant ainsi aux gouvernements de concentrer leurs efforts sur les « mauvais joueurs ».

Le guide porte sur les initiatives de GPC au sein d'entreprises individuelles ainsi que sur les programmes sectoriels, à la fois sur le marché conventionnel et le cybermarché. Le guide est conçu comme un point de départ plutôt que comme un répertoire exhaustif des initiatives de GPC et un manuel détaillé de la marche à suivre.

La première partie du guide décrit divers types d'initiatives de GPC, exemples à l'appui, et détaille leurs forces, leurs faiblesses et autres caractéristiques, ainsi que leurs conditions de réussite. La deuxième partie présente huit étapes pour l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives efficaces de gestion des plaintes.

Le guide est l'aboutissement de recherches et de consultations visant à préparer des études de cas d'initiatives de gestion des plaintes et de documents de recherche existants, ainsi que d'un atelier où l'on a discuté des constatations présentées dans ces documents. Afin que le guide soit aussi concis que possible, on n'y présente que de brèves références aux recherches sous-jacentes. Le lecteur peut obtenir le résumé de l'atelier sur les redressements dictés par le marché à l'intention du consommateur (Ottawa, les 25 et 26 janvier 2001) et plusieurs études de cas de redressement dicté par le marché à l'intention du consommateur (Ottawa 2001) en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01643f.html**.

Le lecteur ne devrait pas interpréter la mention de quelque initiative de GPC que ce soit comme une approbation des entreprises ou des initiatives par les gouvernements fédéral, provinciaux ou territoriaux, ni par les auteurs du guide.

Première partie
Les initiatives de gestion des plaintes des consommateurs fondées sur le marché

Que sont les initiatives de gestion des plaintes des consommateurs?

Les entreprises savent que les consommateurs s'attendent à recevoir un service prompt et courtois ainsi que des renseignements exacts au cours d'une transaction. Ceux-ci tiennent à ce que les biens et services qu'ils achètent soient de qualité acceptable, et que le marchand intervienne rapidement et de manière satisfaisante lorsque surviennent des problèmes.

Les initiatives de gestion des plaintes des consommateurs (GPC) sont des mécanismes, des approches et des techniques qu'utilisent les marchands pour accroître la satisfaction de la clientèle à l'égard de leurs produits et services. Ces initiatives tentent *d'anticiper et de prévenir* les problèmes et les plaintes, de les *traiter promptement et convenablement par l'entremise de processus internes* et, lorsque les processus internes de traitement des plaintes s'avèrent insuffisants, de régler les différends de manière équitable, efficace et efficiente au moyen *d'approches externes privées de règlement des différends*. Ci-dessous, nous examinons une à une ces trois dimensions de la GPC, et concluons en signalant que certaines initiatives adoptent une approche globale de la GPC. Les dépenses associées à l'élaboration et la mise en œuvre d'une gestion efficace des plaintes des consommateurs pourraient être considérées comme un coût pour entretenir de bonnes relations avec les consommateurs.

Comme nous le décrivons dans ce guide, les initiatives de GPC possèdent les caractéristiques suivantes :

- Elles sont volontaires (c.-à-d. non prescrites par la loi).
- Elles peuvent être élaborées et mises en œuvre par des entreprises individuelles ou des associations industrielles, des gouvernements, des organismes de défense des consommateurs ou des organismes de normalisation.
- Elles peuvent s'appliquer à un seul magasin ou à une seule entreprise, à plusieurs entreprises ou organismes, à l'ensemble d'un secteur ou à de nombreux secteurs.

- Elles voient habituellement le jour à la suite ou en prévision de pressions exercées par les consommateurs ou la concurrence, de la menace réelle ou perçue d'une intervention gouvernementale, ou d'une combinaison de ces deux facteurs.
- Elles s'inscrivent dans un cadre juridique qui comprend des éléments des lois sur la protection des consommateurs, sur la concurrence et sur les contrats.

Les entreprises peuvent tirer profit de la prévention et du règlement efficaces des plaintes. La recherche laisse entendre et les exemples de ce guide illustrent que les entreprises peuvent fidéliser les consommateurs, rehausser leur réputation et réunir de précieux renseignements commerciaux en élaborant et en appliquant des normes de service, des politiques et des garanties qui sont un gage d'honnêteté et d'intégrité pour les consommateurs, et qui diminuent la probabilité de problèmes.

Analyse de rentabilisation des initiatives de GPC

Utiliser les plaintes des consommateurs comme sources de renseignements sur le marché

La recherche révèle que les plaintes sont l'un des types de communication les plus importants qu'entretiennent les consommateurs avec les entreprises et que des réponses constructives aux plaintes peuvent aider à fidéliser des consommateurs qui, autrement, iraient magasiner ailleurs.

Grâce à la mise en œuvre d'initiatives efficaces de gestion des plaintes, les entreprises peuvent repérer et régler les problèmes de service à la clientèle dont elles ignoraient auparavant l'existence même[1].

Fidélisation de la clientèle et gestion efficace des plaintes : l'avantage concurrentiel

Dans un marché dynamique, où les entreprises s'équivalent sur le plan des produits, des services et des prix, comment l'une d'entre elles obtient-elle un avantage concurrentiel? La recherche permet de croire que la fidélisation de la clientèle est la clé, et que la gestion des plaintes des consommateurs est une façon efficace de procéder.

Les clients manifestent leur fidélité en magasinant à répétition dans un magasin ou en recommandant un magasin, un produit ou un service aux parents et amis. Un récent sondage canadien a constaté que, selon la catégorie de commerce de détail, de 40 à 70 p. 100 des consommateurs pouvaient nommer une société à laquelle ils se jugeaient fidèles. L'une des

1. Pour de plus amples renseignements, voir C. Weiser, « Championing the Customer », *Harvard Business Review* (novembre-décembre 1995), p. 113–116, et F. Reichheld, « Learning from Customer Defections », Harvard Business Review (mars-avril 1996), p. 56–69.

meilleures façons de fidéliser la clientèle, si l'on en croit le sondage, est de bâtir une relation de confiance à long terme. Les clients sont d'avis qu'une politique favorable sur les retours est la meilleure façon pour une entreprise de s'attirer leur loyauté. On gagne aussi la confiance des consommateurs lorsque l'entreprise manifeste sa compréhension de leurs besoins, qu'elle apprécie les clients en tant qu'individus, qu'elle respecte ses promesses, qu'elle s'adapte aux besoins des clients et qu'elle est accessible.

Une attitude positive du personnel, sous forme d'honnêteté, d'empressement et d'entrain, joue aussi un rôle important dans l'établissement d'une relation de confiance. Par contre, lorsqu'on fait preuve d'insolence à l'égard des clients, qu'on agit comme si on n'avait rien à faire de leur présence ou qu'on n'en tient aucun compte, ceux-ci ont tendance à déserter[2].

Conséquences de l'insatisfaction de la clientèle pour une entreprise

Les résultats d'un sondage mené aux États-Unis ont révélé que les clients insatisfaits, même lorsqu'ils ne portent pas plainte, exercent des effets néfastes sur une entreprise[3].

- Environ une fois sur deux, les clients qui éprouvent un problème concernant un produit ou un service sont peu susceptibles de le signaler à l'entreprise.
- Quatre-vingt-dix pour cent de ces « critiques silencieux » feront probablement affaire avec un concurrent à l'avenir.
- La moitié des clients qui se plaignent ne sont pas pleinement satisfaits des efforts que déploie l'entreprise pour régler le problème.
- En règle générale, les clients insatisfaits confient à de sept à neuf personnes leur insatisfaction à l'égard d'une entreprise.
- Les renseignements négatifs ont deux fois plus d'influence sur les décisions d'achat que les renseignements positifs.
- Le bouche à oreille est l'une des influences les plus décisives sur la décision d'un client de faire affaire avec une entreprise.

Initiatives préventives de GPC

Les initiatives préventives de GPC aident les organisations à nouer et à entretenir des relations, ce qui diminue la probabilité que des problèmes surviennent et donnent lieu à des plaintes. Ces initiatives comprennent des activités d'éducation qui s'adressent à la fois aux consommateurs et

2. Tiré de *Consumer Eyes 2000*, un sondage réalisé par Acumen Research. On peut consulter les faits saillants du rapport à http://www.acumenresearch.com/cc2k.html.
3. Tiré de *Effective Customer Relations: Dependable Tips and Helpful Information*, qui comprend un résumé des constatations de l'étude *Consumer Complaint Handling in America*, réalisée par Technical Assistance Research Programs, Inc. Le document est affiché à http://www.bbb.org/library/customer.asp#LinkA.

aux entreprises, des politiques de service à la clientèle, des garanties, des politiques de remboursement et d'échange, des points de références ainsi que des vérifications et des codes internes énonçant les engagements quant au niveau de service ainsi que les conséquences du non-respect de ces engagements.

Les initiatives de prévention sont à l'avant-plan des systèmes *globaux* de GPC (voir la page 23). Les initiatives efficaces de GPC à caractère préventif font l'objet d'une bonne publicité, jouissent d'un financement suffisant, sont appliquées de façon uniforme et font l'objet d'une surveillance efficace. Puisque ces initiatives peuvent prendre la forme de codes volontaires, nous invitons le lecteur à consulter la publication intitulée *Les codes volontaires : Guide d'élaboration et d'utilisation*, disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada et sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/volcodes**.

Exemples d'initiatives de GPC préventives à l'échelle de l'entreprise individuelle

Une chaîne de pizzerias annonce à grand renfort de publicité que lorsque ses pizzas ne sont pas livrées dans un certain délai, les clients les obtiennent gratuitement. En instaurant d'emblée une politique en matière de livraison et en offrant une compensation évidente lorsque l'engagement n'est pas respecté, on garantit au client un résultat (soit une pizza à temps ou une pizza gratuite). Les clients savent au préalable à quoi s'attendre, de sorte que les plaintes sont minimes et que la politique du « à temps ou gratuitement » devient un important avantage concurrentiel.

Un important détaillant canadien à rabais met en œuvre une politique de garantie du service concernant la précision de ses lecteurs optiques à la caisse. Lorsque le prix d'un produit à la caisse et le prix annoncé ou le prix affiché sur les étagères ne correspondent pas, le client obtient le produit gratuitement lorsque sa valeur est inférieure à 10 $ ou un rabais de 10 $ lorsque sa valeur est supérieure à ce montant[4]. Comme dans le cas de la politique sur la livraison des pizzas décrite ci-dessus, la politique sur la justesse des prix promet au client un résultat positif assuré. Lorsqu'elle est appliquée rigoureusement et publicisée, la politique incite fortement l'entreprise à veiller à ce que les prix soient exacts pour éviter d'avoir à donner des produits. Elle incite aussi fortement les consommateurs à vérifier leurs factures. La politique montre que le détaillant est honnête et intègre, et elle devient un facteur important dans la décision du client de continuer de magasiner à un magasin donné.

4. Au Québec, une coalition de groupes de consommateurs, d'associations de commerce au détail et l'Office de la protection du consommateur ont élaboré une politique semblable.

Exemples d'initiatives de GPC préventives à l'échelle de l'industrie

Les normes canadiennes de la publicité (NCP) offrent un service d'approbation préalable des annonces publicitaires. Les entreprises présentent leurs annonces, qui sont examinées par un groupe d'experts avant leur diffusion sur le marché. Cette façon de faire diminue énormément la possibilité de plaintes au sujet d'une publicité. La NCP formule aussi des normes pour l'industrie de la publicité et le public, publie des renseignements au sujet de ses activités, et prodigue des conseils aux entreprises et au public. Ensemble, ces efforts permettent à toutes les parties de mieux comprendre les questions qui entourent la publicité avant que ne surviennent des problèmes. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Normes canadiennes de la publicité* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01652f.html**.

Le Conseil des normes de télévision par câble administre des normes de service à la clientèle portant sur des questions telles que la confidentialité et la sécurité des renseignements sur la clientèle, ainsi que sur le début, la poursuite et l'interruption du service de télévision par câble. Le Conseil procède périodiquement à des visites chez les membres pour s'assurer qu'ils continuent de respecter les normes. La connaissance des normes par le public et l'industrie atténue les soupçons voulant que les consommateurs individuels ou les entreprises membres soient traités de façon arbitraire et injuste, tandis que le respect des normes diminue la probabilité de plaintes. Les normes de service à la clientèle ont été élaborées par l'Association canadienne de télévision par câble avec l'apport de l'industrie, du gouvernement et des consommateurs. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Le Conseil des normes de la télévision par câble* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01656f.html**.

Aux termes de l'Alberta New Home Warranty Program, les entrepreneurs participants font l'objet d'une certification pour garantir leur compétence et leur solvabilité. Le programme offre aussi des publications et des séminaires pour l'éducation des consommateurs ainsi que des cours aux constructeurs. Grâce au programme de certification de première ligne et aux initiatives connexes d'éducation, on garantit un travail de meilleure qualité et l'on minimise la possibilité que les consommateurs éprouvent des problèmes. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Programme de garantie des nouvelles maisons de l'Alberta* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01660f.html**.

Initiatives de traitement interne des plaintes

Les initiatives de traitement interne des plaintes sont des processus et des mesures internes qu'utilisent les entreprises pour traiter les problèmes et les plaintes des clients, ainsi que les litiges avec ces derniers. Mentionnons, à titre d'exemples, l'aide fournie pour loger des plaintes (par l'entremise de numéros de téléphone sans frais et de représentants du service à la clientèle sur place), un ombudsman interne[5] et le respect des normes de traitement des plaintes (voir ci-dessous). Les principaux attributs des initiatives efficaces de traitement interne des plaintes sont présentés à la page 22.

Exemples d'initiatives de traitement interne des plaintes

Au Canada, beaucoup de banques se sont donné des processus internes de règlement des problèmes de la clientèle. Un dépliant, habituellement distribué dans les succursales de la banque ou dans Internet, présente les éléments fondamentaux de la démarche.

Habituellement, on commence par communiquer avec le représentant du service à la clientèle de la succursale et, lorsque cela s'avère insatisfaisant, avec le directeur de cette même succursale. Les banques mettent souvent à la disposition des clients une ligne de téléphone ou de télécopieur sans frais ou encore une adresse postale afin que les clients puissent communiquer avec un représentant spécialisé du service à la clientèle au sujet de toute plainte non réglée. Lorsque le client n'est toujours pas satisfait, il peut, dans la plupart des banques, s'adresser à un ombudsman interne. Il existe aussi un ombudsman pour l'ensemble de l'industrie bancaire (voir la page 21). Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : L'ombudsman bancaire canadien et les ombudsmen bancaires individuels* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01653f.html**.

Les normes de traitement des plaintes[6] pour les entreprises

Standards Australia, le British Standards Institution et l'Instituto Argentino de Normalización ont tous élaboré des normes sur le traitement des plaintes. Standards Australia a également préparé un

5. Un ombudsman a le pouvoir de faire enquête sur les plaintes au nom des particuliers et de recommander la façon de traiter le problème.
6. Telles qu'utilisées ici, les *normes* sont des documents approuvés par un organisme reconnu qui fournit, à des fins d'utilisation courante et répétée, des règles ou des lignes directrices visant des produits ou des procédés. Au Canada, des équipes de bénévoles représentant de nombreux intervenants élaborent les normes du Système national de normes dans le cadre d'une démarche fondée sur le consensus. Les organismes d'élaboration de normes utilisent une démarche

guide pour prévenir, traiter et régler les différends. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est à élaborer une norme internationale sur le traitement des plaintes, avec la participation du Bureau de la consommation d'Industrie Canada. Toutes ces initiatives relatives aux normes servent de points de référence pour l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives efficaces de traitement des plaintes, qui mettent l'accent sur le besoin de procédures équitables, transparentes et efficaces, appliquées par des employés bien formés, sur l'importance d'un financement suffisant, et sur un système de suivi et de surveillance des plaintes.

Initiatives privées de règlement externe des différends

Les techniques privées de règlement externe des différends s'appliquent à l'extérieur de l'organisation contre lequel on a porté plainte et à l'extérieur des tribunaux (bien que le recours à ces initiatives puisse avoir certaines implications sur le plan juridique, comme il en est question à la page 33). Mentionnons par exemple la médiation par des tierces parties, l'arbitrage, les tribunaux, les conseils et les ombudsmen externes (voir l'encadré à la page suivante).

crédible préétablie pour l'élaboration des normes. De plus, des organismes de certification contrôlent le respect des normes. Comme on le verra à la page 27, le Canada est en voie d'élaborer des normes pour le commerce électronique qui prévoient la prévention et le traitement des plaintes. Pour de plus amples renseignements concernant le système de normes, voir *La participation au système des normes : Un guide à l'intention des représentants des consommateurs* (Ottawa 2000), disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca1500f.html**.

Techniques courantes de règlement externe des différends

La **médiation** est un processus au cours duquel les parties au différend, avec l'aide d'un médiateur (une tierce partie neutre), cernent les questions en litige, élaborent des options, envisagent les diverses possibilités et essaient d'en venir à un accord. Le médiateur facilite la démarche, sans pour autant conseiller les parties ou imposer un dénouement.

L'**arbitrage** est un processus au cours duquel les parties au différend présentent des arguments et des preuves à un arbitre neutre, qui tranche la question. En règle générale, les décisions de l'arbitre sont exécutoires pour les parties.

Un **tribunal ou un conseil privé** est un organisme d'adjudication non prévu par la loi qui comprend habituellement plus d'une personne spécialiste de la question. Les membres du tribunal ou du conseil reçoivent les arguments et les preuves des deux parties à un différend selon des règles et des procédures établies, et prennent ensuite une décision qui peut être exécutoire pour au moins l'une des parties.

Alors que la médiation, l'arbitrage et les tribunaux constituent des processus où la qualité et la quantité de l'information qui fonde la décision dépendent presque exclusivement de ce que communiquent les parties, il n'en va pas de même des processus où interviennent des ombudsmen externes privés. Un ombudsman a le pouvoir d'enquêter sur les plaintes au nom des particuliers (et donc de recueillir des renseignements autres que ceux dont peuvent disposer les parties) et de faire des recommandations. Les ombudsmen externes interviennent habituellement au niveau sectoriel, en général après qu'un recours aux processus internes (y compris l'ombudsman interne d'une entreprise) a été jugé insatisfaisant par l'une des parties.

Exemples d'initiatives de règlement externe des différends

Le Programme d'arbitrage pour les véhicules automobiles du Canada (PAVAC) est une société sans but lucratif dont le conseil d'administration comprend des représentants des gouvernements provinciaux et territoriaux, des organismes de défense des consommateurs et de l'industrie automobile. Le PAVAC est financé par les constructeurs de véhicules automobiles, les contributions étant fonction de la part du marché et des résultats des litiges portés préalablement devant le PAVAC. Le PAVAC arbitre les différends que les consommateurs n'ont pu régler directement avec les détaillants. Le consommateur remplit un formulaire PAVAC auquel le fabricant doit répondre dans les 10 jours. Il peut ensuite choisir entre trois arbitres (dont les antécédents diffèrent mais qui ne sont pas des spécialistes de l'automobile). Le consommateur et le détaillant doivent convenir d'accepter la décision de l'arbitre. À ce jour, plus de 60 p. 100 des décisions des arbitres ont été en faveur du consommateur. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de*

redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Programme d'arbitrage pour les véhicules automobiles du Canada en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/ SSGF/ca01689f.html**.

En 1988, l'Association canadienne de télévision par câble a mis sur pied la Fondation des normes de télévision par câble, une entité sans lien de dépendence avec l'association bien que financée par l'industrie. La fondation nomme les membres du Conseil des normes de la télévision par câble, qui reçoit des consommateurs les plaintes qui n'ont pas été réglées par les sociétés de câblodistribution individuelles. Le Conseil compte trois membres : un qui possède une expérience judiciaire ou quasi judiciaire, un qui représente l'industrie, et un qui représente les consommateurs ou l'intérêt public. Les sociétés de câblodistribution sont liées par les décisions du Conseil, bien que les consommateurs puissent en appeler au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Une entreprise qui refuse de se conformer à une décision du Conseil des normes peut être contrainte de démissionner de la Fondation, et être par la suite soumise directement à la réglementation du CRTC. Il n'en coûte rien au consommateur pour faire traiter une plainte ou prononcer un jugement. De septembre 1992 au 31 août 2001, l'industrie de la télévision par câble a reçu plus de 23 000 plaintes. Depuis que le Conseil existe, seulement 15 jugements ont été rendus par le Conseil, dont aucun n'a été infirmé par le CRTC. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Le Conseil des normes de la télévision par câble* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01656f.html**.

Les consommateurs peuvent s'adresser à l'Ombudsman bancaire canadien (OBC)[7] après avoir tenté de régler leurs plaintes par l'entremise du processus de traitement interne des plaintes et de l'ombudsman de leur banque. L'OBC reçoit les soumissions écrites des parties, fait enquête et, s'il y a lieu, formule ensuite des recommandations non exécutoires aux banques. À ce jour, les banques se sont toujours conformées aux recommandations de l'OBC. L'OBC est tenu de faire publiquement rapport sur tout refus de se conformer à ses recommandations. L'OBC est constitué à titre de société sans but lucratif, dont la majorité des administrateurs sont indépendants des banques. Les banques participantes financent l'OBC en fonction de leur part de marché. Aucuns frais ne sont exigés du consommateur qui loge une plainte. Le lecteur peut obtenir la publication

7. Au moment de la publication (mars 2002), le gouvernement fédéral était engagé, avec les organismes de réglementation provinciaux et les membres de l'industrie des services financiers, dans des discussions concernant la création d'un poste d'ombudsman pour l'ensemble des secteurs des services financiers. Cela touchera sans doute les activités de l'OBC

intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : L'ombudsman bancaire canadien et les ombudsmen banquaires individuels* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01653f.html**.

Caractéristiques des initiatives efficaces de traitement interne des plaintes et de règlement externe des différends

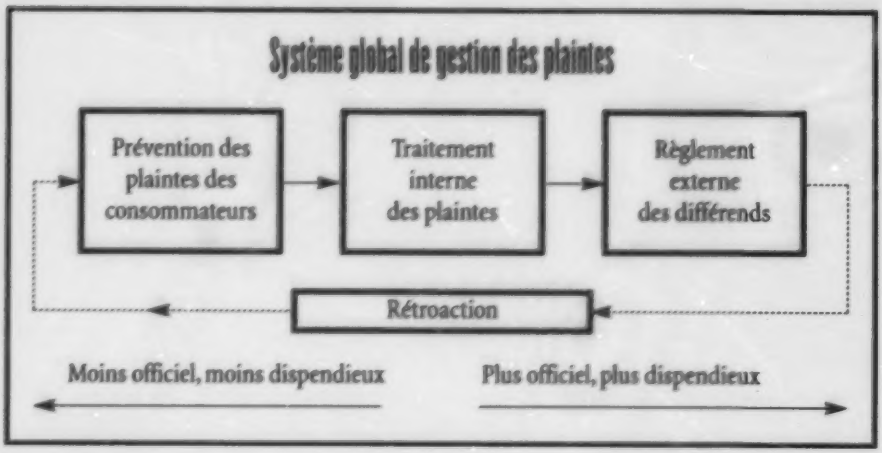
Les initiatives de traitement interne des plaintes et de règlement externe des différends sont des approches distinctes habituellement conçues de manière à se dérouler séquentiellement (c.-à-d. qu'on épuise les recours aux techniques de traitement interne des plaintes avant d'essayer les approches externes). Il reste qu'elles ont de nombreuses caractéristiques en commun et que les programmes fructueux partagent souvent certains attributs :

- L'initiative est bien publicisée dans les points de vente au détail et dans des annonces, des dépliants et des documents.
- Les employés sont formés au traitement des plaintes et au règlement des différends; ils sont courtois avec les consommateurs, savent les écouter et sont en mesure de régler les problèmes de manière créatrice.
- Le processus est suffisament financé et les dispositifs logistiques nécessaires sont en place pour qu'il fonctionne bien.
- On procède périodiquement à des examens et à une surveillance pour veiller à ce que le programme fonctionne et qu'il s'améliore sans cesse.
- Il est facile pour les consommateurs de se prévaloir du programme au moyen de numéros sans frais, du télécopieur, du courrier ou du courriel.
- La démarche ne coûte rien aux consommateurs.
- La réponse ne tarde pas.
- Il y a une communication continue avec les consommateurs tout au long de la démarche afin de les tenir à jour.
- Des délais sont impartis pour chaque étape de la démarche et ceux-ci sont communiqués aux consommateurs plaignants.

En ce qui a trait au règlement externe des différends, il existe des mécanismes institutionnels, tels qu'un conseil autonome et une structure sans but lucratif, afin qu'en apparence et en réalité, l'indépendence et la neutralité du recours soient assurées.

Systèmes globaux de gestion des plaintes

La prévention des plaintes, le traitement interne des plaintes et le règlement externe des différends se situent sur un continuum. En règle générale, plus on s'éloigne de la prévention des plaintes et plus on se rapproche du règlement externe des différends, plus on accorde d'attention au caractère officiel et aux règles de procédures. Il n'y a pas une unique « bonne » approche des initiatives de GPC, puisque l'approche indiquée dépend du type de produit ou service en cause, du caractère des consommateurs, des caractéristiques distinctives du secteur industriel, de la taille et du niveau de sophistication du marchand, de l'existence d'une association de marchands efficace, du coût du mécanisme de GPC, et de la portée et de la nature du régime réglementaire de surveillance. Dans certains cas, on peut adopter une combinaison d'approches. Lorsqu'une entreprise ou un secteur adopte une approche qui intègre les trois volets, il s'agit d'un système global de GPC.



Exemples de systèmes globaux de gestion des plaintes

La Fondation des normes de télévision par câble exploite un système global de gestion du traitement des plaintes, avec la coopération de ses membres. Le système comprend des éléments de prévention tels que des normes sur le service à la clientèle, des visites sur place pour garantir le respect des normes, un processus structuré de plaintes assorti de délais pour chaque entreprise membre, une médiation informelle par le personnel du Conseil des normes de la télévision par câble, des jugements officiels par un panel de trois personnes (voir la page 21), la publication des décisions du Conseil et une politique d'appels de suivi aléatoires pour s'assurer que les clients sont satisfaits. Les membres qui ne respectent pas les normes peuvent être exclus du Conseil. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de*

redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Le Conseil des normes de la télévision par câble en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01656f.html**.

Le Bureau d'éthique commerciale (BBB) exploite un système complet de gestion des plaintes, de concert avec ses membres et en leur nom. Ce système comprend des éléments de prévention telles que des rapports sur la fiabilité et des alertes à l'intention des consommateurs, le renvoi des plaintes aux entreprises à des fins de traitement interne et un vaste éventail de mécanismes externes de règlement des différends. Les membres peuvent être exclus(et perdre le droit d'afficher le logo du BBB dans leur matériel promotionnel) lorsqu'ils ne satisfont pas aux exigences du BBB. Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur : Bureau d'éthique commerciale* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01654f.html**.

Initiatives de GPC et commerce électronique

Les consommateurs sont de plus en plus en mesure d'utiliser Internet pour trouver et acheter des biens et services de marchands situés partout au monde. Cette situation peut être source de nombreux avantages pour les consommateurs : commodité accrue, meilleur accès à des renseignements sur les produits et services, plus vaste choix et prix moindres. Ces possibilités peuvent aussi profiter aux marchands. Les petites et moyennes entreprises, plus particulièrement, peuvent élargir considérablement leur marché au moyen du commerce électronique, sans s'encombrer des activités coûteuses associées à la construction et à l'exploitation de nouveaux établissements de vente au détail.

Toutefois, l'achat d'un bien ou d'un service en ligne diffère considérablement de l'achat d'un article dans un établissement de type classique. Ne pouvant voir et toucher ce qu'ils veulent acheter, les consommateurs en ligne sont beaucoup plus dépendants de substituts technologiques pour décider si un produit ou service leur convient, et déterminer la fiabilité du marchand.

Lorsqu'ils font affaire avec des marchands en ligne, les consommateurs doivent porter une attention accrue à de nombreux facteurs :

- les caractéristiques du produit et du service, et les principales questions de sécurité;
- les politiques de livraison et de retour;

- les renseignements que recueille le marchand sur le consommateur, comment et quand il utilise ces renseignements, et si oui ou non il les divulgue à des tierces parties;
- les mesures de protection pour garantir que les renseignements sur le consommateur sont conservés en toute sécurité;
- les préoccupations au sujet de la sécurité de la transaction;
- les questions relatives aux devises, aux douanes et aux taxes;
- les préoccupations quant à savoir si les produits demandés arriveront intacts et à temps;
- les techniques pour traiter avec le consommateur en cas de problèmes.

De plus, il y a aussi la complication supplémentaire de déterminer quelles lois s'appliquent à une transaction donnée et comment appliquer ces lois à de multiples juridictions. Pour toutes ces raisons, les consommateurs n'ont cessé d'exprimer des réserves au sujet de l'achat en ligne.

Les entreprises, les gouvernements, les organismes de défense des consommateurs, les organismes d'élaboration des normes et d'autres essaient tous de régler les problèmes associés au magasinage en ligne — au moyen d'approches de prévention ainsi que de techniques de traitement interne des plaintes et de règlement externe des différends.

Les techniques de prévention des plaintes en matière de commerce électronique comprennent le recours à des codes volontaires, de concert avec des sceaux ou des logos (appelés programmes de marque de confiance : voir la page 26) pour signaler la fiabilité du commerçant. Dans le cadre de codes, les marchands prennent des engagements concernant la divulgation et la protection de l'information, la rédaction de contrats, les modalités de retour et de livraison, l'exécution de programmes internes de traitement des plaintes et les recours externes. Des services de recours autonomes et en ligne peuvent aussi faire partie des programmes de marque de confiance.

Les programmes de marque de confiance peuvent être particulièrement utiles pour les PME relativement peu connues des consommateurs, qui cherchent à percer de nouveaux marchés de consommation. Les entreprises mieux établies peuvent s'en remettre davantage à leur image de marque et à leur réputation, puisque cela peut suffire comme garantie de fiabilité pour les consommateurs.

Les mécanismes de recours associés aux programmes de marque de confiance comportent habituellement des services de traitement des plaintes et des garanties de remboursement, ainsi que des initiatives de médiation par des tierces parties et de règlement des différends. Lorsque bien conçus et administrés, les programmes de marque de confiance peuvent améliorer l'efficacité des recours des consommateurs.

Caractéristiques des programmes efficaces de marque de confiance en ligne

- Le programme couvre l'éventail complet des préoccupations des consommateurs, allant de la communication de renseignements clairs et suffisants pour faciliter la prise de décisions éclairées jusqu'à la protection des renseignements personnels, la sécurité des transactions, et l'utilisation de processus efficaces pour la rédaction et l'exécution des contrats et pour les recours (voir Recours en ligne à la page 27).
- Un vaste éventail d'intervenants participent vraiment à l'élaboration et à la mise en œuvre du programme.
- Les administrateurs de la marque de confiance offrent des compensations aux consommateurs (c.-à-d. qu'on a souscrit des assurances) lorsque les membres ne respectent pas leurs engagements (voir, par exemple, le programme WebAssured à **http://www.webassured.com**).
- Le financement est suffisant et des dispositifs logistiques sont en place pour veiller à ce que le programme fonctionne comme il se doit.
- Le personnel a reçu une formation pour assurer le service à la clientèle, traiter les plaintes et offrir des services de règlement des différends.
- Les marchands font l'objet d'une évaluation avant de recevoir la marque de confiance. Par conséquent, on risque peu de voir des marchands qui refusent de coopérer et qui disposent de piètres mécanismes de gestion des plaintes obtenir la marque de confiance.
- On offre de réels encouragements aux marchands pour qu'ils se conforment aux programmes et l'on applique des mesures dissuasives pour non-respect, telles que la perte du droit d'utiliser la marque de confiance ou une mauvaise presse.
- On mène une campagne efficace de communication et de publicité au sujet du programme et de son fonctionnement.
- Le programme est gratuit pour les consommateurs et d'utilisation pratique.
- On met à jour périodiquement les renseignements sur le programme à l'intention du public.
- Le programme réagit rapidement.
- Il y a une communication continue avec les consommateurs tout au long de la démarche, afin de les tenir au courant.
- Il y a un délai associé à chaque étape du processus et celui-ci est communiqué aux consommateurs.
- On procède périodiquement à des examens et à des activités de surveillance (préférablement par une tierce partie) pour veiller à ce que le programme fonctionne et qu'il s'améliore sans cesse.

Un organisme de défense des consommateurs élabore une initiative de GPC

Au Royaume-Uni, la Consumers' Association a élaboré Web Trader, un programme de marque de confiance pour la GPC à l'intention des marchands en ligne. Les marchands en ligne acceptent de respecter un ensemble d'engagements concernant la protection des consommateurs et, une fois leur demande approuvée par la Consumers' Association, ils peuvent afficher le logo Web Trader sur leur site Web. Lorsque des problèmes surviennent, l'association aide les consommateurs à demander réparation, et le marchand peut perdre le privilège d'afficher le logo de Web Trader. Les regroupements de consommateurs dans neuf autres pays européens exécutent maintenant des programmes Web Trader, et le programme envisage de s'implanter ailleurs qu'en Europe.

Pour de plus amples renseignements sur le programme Web Trader, rendez-vous à **http://www.which.net/webtrader**.

Autres exemples de programmes de marque de confiance

BBBenligne

Le Bureau d'éthique commerciale a élaboré un code de fiabilité des marchands en ligne, assorti d'un sceau. Les marchands approuvés affichent un logo BBBenligne sur leur site Web, qui sert de lien au site du BBB de sorte que les consommateurs peuvent déterminer au préalable quelles entreprises participent au programme et prendre connaissance des recours dont ils disposent lorsque des plaintes ne sont pas réglées à l'interne.

Norme et code canadiens

Le Bureau de la consommation d'Industrie Canada dirige une initiative à intervenants multiples fondée sur les *Principes régissant la protection des consommateurs dans le commerce électronique*. Cette initiative vise à élaborer un code de bonnes pratiques commerciales pour le commerce électronique comportant des éléments de prévention, de traitement interne des plaintes et de règlement externe des différends.

L'Association canadienne de normalisation et le Bureau de normalisation du Québec, de concert avec les gouvernements fédéral et provinciaux, l'industrie et des organismes de défense des consommateurs, sont aussi à élaborer une norme fondée sur les principes et le code. Le code et la norme visent à former les fondements de programmes de marque de confiance.

Recours en ligne

Le Groupe de travail sur la consommation et le commerce électronique, réunissant des représentants du gouvernement, de l'industrie et des associations de consommateurs sous l'égide du Bureau de la consommation d'Industrie Canada, a élaboré les *Principes régissant la protection des consommateurs dans le commerce électronique*. Les principes portent entre autres sur la divulgation d'information, la protection des

renseignements personnels, la passation et la réalisation du contrat, et la livraison et les recours. Les entreprises qui respectent ces principes sont moins susceptibles d'éprouver des problèmes aptes de susciter des plaintes des consommateurs. Le principe 5, qui porte spécifiquement sur les recours, affirme que « les consommateurs devraient avoir accès, au moment opportun et à un coût abordable, à des moyens équitables et efficaces leur permettant de résoudre les problèmes relatifs à une transaction ». Le lecteur peut obtenir la publication intitulée *Principes régissant la protection des consommateurs dans le commerce électronique : Le cadre canadien* en s'adressant au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01180f.html**.

Les mécanismes de recours en ligne sont une autre façon de traiter les plaintes au sujet des achats faits à la fois en ligne et sur le marché classique hors ligne. Les initiatives de recours en ligne présentent des forces comme des faiblesses (voir l'encadré ci-contre). Chaque marchand peut mettre au point son propre système de traitement interne des plaintes en ligne et ensuite le compléter par des systèmes externes de recours en ligne.

Lorsqu'elles élaborent des programmes de recours en ligne, les organisations devraient prendre en considération les points suivants :

- Les recours en ligne offrent la possibilité de communications plus rapides, des négociations sécurisées et une aide informatisée sans intermédiaire.
- On peut utiliser des logiciels pour améliorer le processus de recours.
- En ligne, les médiateurs doivent, en plus de posséder des compétences en communication verbale, posséder des habilités de communication écrite et de négociation à distance.
- En ligne, il est impossible d'inspecter physiquement les biens et il peut être difficile de susciter le même type de climat de coopération que dans une médiation face à face.
- Il est difficile d'authentifier l'identité des parties, il peut s'avérer difficile de protéger la confidentialité (s'il y a lieu) ou de déposer les preuves. Il faut relever de tels défis sans compromettre l'accessibilité des consommateurs.
- Les fournisseurs de recours en ligne devraient s'attendre à une augmentation soudaine du volume des demandes chaque fois qu'ils améliorent l'accès en ligne.

Recours en ligne : possibilités et défis

Par rapport aux mécanismes de recours traditionnels, les recours en ligne offrent aux entreprises certaines possibilités d'améliorer les communications avec la clientèle relativement aux recours, y compris ce qui suit :

- la possibilité de communications plus rapides et efficaces;
- de la commodité;
- une moindre charge émotive que les réunions face à face;
- des communications moins intimidantes;
- des règles du jeu plus uniformes pour les parties, puisqu'elles ont une présence égale;
- un dossier automatique du déroulement du processus facilite le suivi des progrès;
- une aptitude à diffuser facilement la non-conformité;
- un potentiel d'utilisation innovatrice de la technologie pour améliorer les mécanismes de recours (p. ex. traduction automatique, conférences en temps réel et négociations assistées par ordinateur).

Outre ces possibilités de meilleures communications, les recours en ligne posent certains défis de taille, y compris ce qui suit :

- il n'existe aucun repère verbal ou visuel pour évaluer la crédibilité des parties;
- la fiabilité du courriel comme moyen de communication n'est pas complète;
- un système électronique ne fonctionne que lorsque les deux parties ont du matériel compatible, et qu'il y a un personnel formé et compétent en mesure de réagir sans délai aux plaintes;
- les pressions pour en venir à un règlement en ligne sont moins fortes que dans une réunion face à face;
- il est difficile de s'adapter aux consommateurs ayant de la difficulté à s'exprimer par écrit ou qui n'ont pas accès au courriel;
- c'est un défi que de s'adapter aux différences linguistiques et culturelles entre les deux parties;
- il faut veiller à la sécurité des communications et des documents confidentiels;
- il faut concevoir des méthodes simples pour authentifier l'identité des parties;
- la publicité peut attirer de grandes quantités de plaintes, entraînant la nécessité de filtrer les plaintes non fondées;
- il faut offrir aux consommateurs un service de grande qualité à des taux abordables, sans compromettre l'indépendance.

Bien que les mécanismes de recours en ligne puissent faire partie de systèmes de marque de confiance, cela n'est pas nécessaire. Un certain nombre de programmes de recours en ligne fonctionnent de manière autonome et sont utilisés par des marchands et leurs clients, que ces marchands participent ou non à des programmes plus complets de marque de confiance. Par exemple, une entreprise offre un programme autonome (l'un des nombreux services de recours offerts par l'entreprise). Lorsque les entreprises ne peuvent régler un problème à l'interne, elles peuvent s'adresser au service de médiation en ligne de l'entreprise, qui offre des médiateurs formés et qualifiés. L'entreprise rapporte qu'elle règle avec succès plus de 80 p. 100 des litiges qui lui sont présentés en ligne. De grandes entreprises commerciales bien connues peuvent être des candidates de choix pour des services de programmes de recours autonomes, afin de compléter leurs propres initiatives de prévention et de traitement interne des plaintes.

Avantages des initiatives efficaces de GPC

Le guide a traité jusqu'ici de la nature des initiatives de GPC, de l'analyse de rentabilisation des initiatives de GPC, des exemples de traitement préventif et interne des plaintes ainsi que du règlement privé externe des différends, des initiatives globales de gestion des plaintes et de la situation particulière des initiatives de GPC dans le contexte du commerce électronique. Forts de ces renseignements, nous examinons maintenant les avantages des initiatives efficaces de GPC et, dans la section suivante, les inconvénients des initiatives de GPC mal conçues.

Pour les consommateurs, les initiatives efficaces de GPC offrent un certain nombre d'avantages.

- Les mesures de prévention aident à assurer les consommateurs qu'une entreprise respecte des normes de services à la clientèle et de fiabilité, et que, dans le cas contraire, le consommateur recevra une certaine forme de compensation.
- Les renseignements au sujet du type de réaction d'une entreprise aux problèmes des consommateurs sont disponibles d'emblée.
- Le nombre de problèmes occasionnés par les produits ou services d'un marchand ou d'un groupe de marchands en particulier risque de diminuer.
- Comparativement aux recours devant les tribunaux, les initiatives de GPC permettent un règlement relativement rapide, juste et bon marché des problèmes des consommateurs.

Pour les entreprises, les initiatives de GPC peuvent s'avérer avantageuses à divers égards.

- Elles peuvent favoriser l'efficience, l'équité et l'efficacité des opérations, ce qui minimise les problèmes des consommateurs. Il s'ensuit une meilleure perception de l'entreprise dans la population, chez les clients, au gouvernement et ailleurs, ce qui peut avoir comme avantage supplémentaire de réduire les pressions exercées en faveur de nouvelles lois ou de nouveaux règlements.
- Elles offrent une importante rétroaction des consommateurs, ce qui peut servir à concevoir de meilleurs produits et services.
- Elles réduisent vraisemblablement le nombre de litiges coûteux et acrimonieux.
- Elles complètent les lois en vigueur, améliorant ainsi les relations avec les organismes gouvernementaux et avec les organismes de réglementation.

Pour les gouvernements, les initiatives de GPC des entreprises peuvent offrir plusieurs avantages.

- Elles peuvent favoriser la poursuite des objectifs en matière de politique, par l'entremise de moyens non réglementaires.
- Elles peuvent compléter les régimes de réglementation traditionnels ou en étendre la portée.
- Elles peuvent aller au-delà des normes et critères minimums fixés par la loi.
- Elles peuvent atténuer le besoin d'interventions gouvernementales.
- Elles peuvent permettre de fixer et adapter des normes et critères plus rapidement et à meilleur marché que le recours aux lois et aux règlements.

Inconvénients des initiatives de GPC mal conçues

Bien que les initiatives de GPC puissent procurer d'importants avantages à toutes les parties, elles peuvent aussi exercer des effets nuisibles lorsqu'elles sont mal conçues et administrées.

- Elles peuvent contrarier les consommateurs ou les induire en erreur. En outre, les initiatives de GPC qui ne s'appuient pas sur des actions concrètes peuvent avoir des conséquences juridiques en vertu des lois sur la publicité trompeuse.
- Lorsqu'il y a divulgation insuffisante au sujet du fonctionnement d'une initiative de GPC, il peut être difficile pour les consommateurs, les gouvernements et les entreprises de déterminer si l'initiative fonctionne ou non. Il peut aussi être difficile pour les consommateurs de recevoir un traitement équitable. Par exemple, lorsque les consommateurs ne peuvent se renseigner sur les recours antérieurs, il leur est difficile de décider quelle option retenir à cet égard. Une telle situation peut discréditer une initiative de GPC apparemment bien intentionnée et efficace.

- Des initiatives de GPC mal conçues ou mises en œuvre sont une source de publicité négative, et engendrent une perte de confiance ou de clientèle.
- Des initiatives de GPC qui tentent de limiter l'aptitude des consommateurs à utiliser d'autres techniques (c.-à-d. le recours aux tribunaux) ou imposent des frais dissimulés aux consommateurs risquent de provoquer une forte réaction négative.
- Des initiatives de GPC qui suscitent des attentes mais qui ne sont pas à la hauteur peuvent ralentir ou empêcher l'introduction de lois nécessaires. À court terme, cela porte préjudice aux parties et aux intérêts qui auraient dû être protégés. À long terme, cela peut entraîner une mobilisation des consommateurs ou des gouvernements contre l'organisation ou le secteur.
- Les initiatives de GPC multi-entreprises qui limitent l'accès des marchands au marché, diminuent les choix ou font grimper les prix peuvent avoir des effets anticoncurrentiels. Selon les dispositions de la *Loi sur la concurrence*, les initiatives de GPC ne peuvent servir à réduire considérablement la concurrence, à empêcher les entreprises non participantes d'entrer sur le marché ou à porter préjudice aux consommateurs en faisant grimper considérablement les prix, en réduisant le service, ou en limitant le choix des produits ou services.
- Les initiatives de GPC ne devraient pas élever des obstacles au commerce interprovincial ou international. Une initiative de GPC qui empêche les entreprises d'entrer sur le marché et d'y concurrencer peut attirer l'attention des responsables du commerce national ou international.
- Les initiatives de GPC peuvent créer des règles du jeu inéquitables puisque certains marchands peuvent choisir de ne pas participer. Cela n'est pas nécessairement mauvais. Une entreprise ou un groupe d'entreprises peut élaborer une initiative de GPC pour faire preuve de leadership et s'assurer un avantage concurrentiel dans une activité ou un domaine particulier. Toutefois, dans l'optique des consommateurs, cela signifie qu'il n'y a aucune assurance que toutes les entreprises offrent la même protection et les mêmes services de recours. Les consommateurs peuvent entretenir, à tort, un sentiment de sécurité au sujet de produits, de services ou d'entreprises qui ne participent pas effectivement à une initiative de GPC. En outre, les entreprises qui se conforment peuvent être pénalisées : elles peuvent avoir à payer des coûts irrécouvrables associés à l'adhésion aux initiatives de GPC et la non-conformité de tiers, identifiés comme « profiteurs », pourrait leur porter préjudice.
- Des initiatives de GPC qui ne sont pas financées comme il se doit pourraient rebuter à la fois l'industrie et les consommateurs.
- L'imposition de frais pourrait contrarier les consommateurs et les décourager d'utiliser les initiatives de GPC, nuisant ainsi à l'image de

l'entreprise et diminuant la probabilité qu'elle reçoive une rétroaction concernant les possibilités d'amélioration.

- Les mesures disciplinaires prises par les administrateurs de l'initiative de GPC qui ne prévoient pas, à l'intention des entreprises participantes, une vraie période de préavis et de réception des commentaires avant l'adoption de mesures peuvent être mal perçues et donner lieu à des poursuites. Des mesures disciplinaires qui manquent de rigueur ou qui sont insuffisantes peuvent porter atteinte à la crédibilité et ne pas donner lieu à l'adoption des mesures correctrices qui s'imposent.
- Il se peut que les initiatives de GPC n'arrivent pas à elles seules à régler des problèmes particulièrement graves éprouvés par les consommateurs. Par exemple, lorsqu'un consommateur a subi un préjudice physique ou d'importantes pertes financières à la suite de l'utilisation d'un produit ou d'un service, il peut être nécessaire de s'adresser aux tribunaux.

Comme le laisse entendre cette liste, les inconvénients éventuels d'initiatives de GPC mal conçues ou mises en œuvre peuvent être importants, de sorte que la décision d'élaborer une initiative de GPC ne devrait pas être prise à la légère. Il faut beaucoup de temps, d'énergie et de ressources pour élaborer et mettre en œuvre avec succès une initiative de GPC, et là encore, il se peut qu'on n'obtienne pas les résultats escomptés.

Les initiatives de GPC et la loi

Bien que les initiatives de GPC fondées sur le marché ne soient pas prescrites par la loi, elles s'inscrivent néanmoins dans un contexte juridique. La perspective d'un client mécontent poursuivant en justice une entreprise ou portant plainte contre elle à un organisme de protection des consommateurs du gouvernement incite fortement les entreprises à répondre d'emblée aux besoins de recours des consommateurs et à éviter ainsi des poursuites éventuellement coûteuses et acrimonieuses ainsi qu'une mauvaise publicité.

Du point de vue des consommateurs, les tribunaux représentent une voie importante pour un recours final si les autres options devaient s'avérer insuffisantes, mais l'argent et le temps exigés ainsi que la complexité des procédures judiciaires ont tendance à rendre ce recours peu pratique dans les cas des petites transactions.

Le recours juridique est particulièrement ardu dans les transactions transfrontières, puisqu'on ne sait pas toujours quelle loi s'applique, quelle est la meilleure tribune pour entendre le recours et comment on pourra faire appliquer le jugement. Cette remarque vaut particulièrement dans le cas des transactions par voie électronique, lorsque le consommateur peut être dans un pays et le marchand dans un autre.

Une nouvelle situation troublante aux États-Unis est l'inclusion dans les conditions de certains contrats avec les consommateurs d'une disposition prescrivant un recours particulier, bien que ce type de recours déterminé au préalable puisse n'être ni commode, ni indiqué ni juste pour le consommateur. De telles clauses ne sont pas dans le meilleur intérêt des consommateurs et ont été très mal reçues. Aux États-Unis, par exemple, des consommateurs insatisfaits ont fait une mauvaise presse à des entreprises qui s'adonnaient à une telle pratique. Pour ces raisons, les organismes de défense des consommateurs des États-Unis ont condamné sans appel le recours à de telles clauses.

Lorsque les entreprises ont l'impression que le gouvernement risque d'adopter un règlement pour régler un problème si le secteur privé ne le fait pas lui-même, elles peuvent être incitées à élaborer un mécanisme de recours non réglementaire. Le Programme d'arbitrage pour les véhicules automobiles du Canada, le système global de gestion des plaintes de la Fondation des normes de télévision par câble et l'Alberta New Home Warranty Program sont tous des exemples d'initiatives de GPC élaborées en réaction à la perspective d'une réglementation gouvernementale.

La loi limite aussi l'utilisation des initiatives de GPC. Une initiative de GPC ne doit pas être utilisée de manière anticoncurrentielle pour diminuer le choix, le prix ou l'accès au marché. Dans le même ordre d'idées, les lois fédérales, provinciales et territoriales sur les pratiques commerciales trompeuses agissent comme sauvegarde pour veiller à ce que les entreprises respectent leurs engagements en matière de GPC puisque, dans le cas contraire, il se peut qu'elles fassent des déclarations trompeuses ou fallacieuses.

Les tribunaux ont le pouvoir d'appliquer des concepts juridiques d'équité aux initiatives de GPC pour protéger les membres de l'industrie et les consommateurs, ce qu'elles ont déjà effectivement fait. Les associations industrielles doivent veiller à formuler leurs initiatives de GPC de façon à ce que les membres touchés soient avisés en temps opportun de toute mesure disciplinaire proposée, et qu'ils aient la possibilité de préparer une réponse valable. Certains jugements rendus récemment par les tribunaux ont confirmé l'obligation des associations industrielles de faire preuve d'équité à l'égard des membres dans de telles circonstances, si elles ne veulent pas que leurs décisions soient infirmées.

Selon la juridiction, la médiation et l'arbitrage peuvent aussi faire l'objet d'un contrôle judiciaire pour des contraventions d'ordre procédural ou des erreurs d'application de la loi. On a couramment recours à l'arbitrage exécutoire dans le cas de litiges commerciaux, syndicaux et autres d'une grande valeur, où interviennent des questions complexes. Afin de lier les parties, l'arbitrage doit répondre à certaines normes juridiques de procédures établies et d'équité; il est aussi sujet à un contrôle judiciaire,

et assujetti aux lois nationales et internationales concernant le caractère exécutoire. Pour régler un différend, il n'est peut-être pas nécessaire d'exiger que les consommateurs renoncent à leur droit à un recours judiciaire comme condition préalable à l'arbitrage, d'autant plus que cette pratique est risquée étant donné les normes d'équité auxquelles il faut satisfaire avant de pouvoir exécuter de telles renonciations. De telles mesures risquent aussi d'inciter les consommateurs, qui ont davantage confiance au système de justice publique, à ne pas participer même si le système public est moins efficient et pratique, et plus dispendieux. Lorsqu'on a recours à l'arbitrage exécutoire, il est essentiel que l'acceptation par le consommateur d'être lié soit pleinement éclairée et volontaire, et que celui-ci soit pleinement conscient de ce à quoi il renonce en échange de l'arbitrage.

Rôle des consommateurs dans la gestion efficace des plaintes

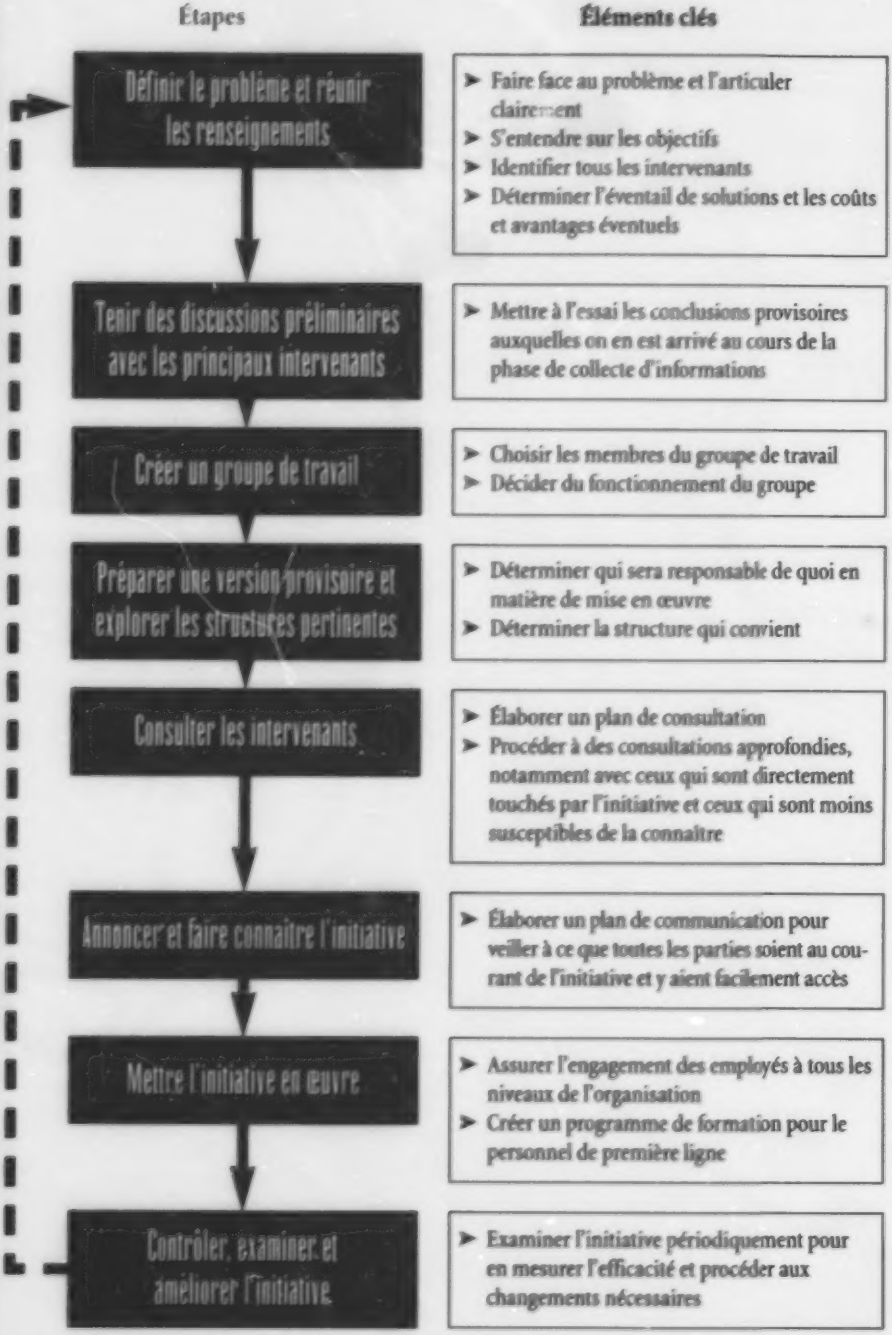
Il ne fait aucun doute que les consommateurs peuvent eux-mêmes faire beaucoup pour diminuer les problèmes et les frustrations associés au dépôt des plaintes. Le Bureau de la consommation d'Industrie Canada a rédigé *L'art de porter plainte*, un guide utile qui aborde les sujets suivants : l'art de porter plainte efficacement, les stratégies de réussite, des lettres types, comment utiliser la cour des petites créances et d'autres questions. *L'art de porter plainte* est disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca00742f.html**.

Deuxième partie
Élaboration et mise en œuvre des initiatives de GPC

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les initiatives de GPC comprennent des techniques de prévention, des approches de traitement interne des plaintes, et des programmes de règlement externe des différends. Ces initiatives prennent une grande variété de formes et sont motivées par une foule de facteurs. Dans de nombreuses circonstances, on privilégie les systèmes globaux de gestion des plaintes des consommateurs puisqu'ils intègrent les trois volets. Mais comme il n'y a pas une initiative de GPC « universelle », il n'y a pas d'approche unique de l'élaboration des initiatives de GPC.

L'élaboration de systèmes globaux de GPC exige une approche par étapes et, probablement, davantage de ressources que la création d'une unique mesure de prévention. En outre, la mise au point d'un processus interne de traitement des plaintes risque d'être fort différente de la création d'un nouveau système de médiation ou d'arbitrage, du recours à un ombudsman externe ou de la création d'un nouveau tribunal décisionnel. Pareillement, le processus d'élaboration de programmes de GPC pour une entreprise unique pourrait être considérablement moins complexe et officiel que dans le cas des vastes initiatives beaucoup plus complexes, qui englobent de multiples entreprises. Le processus en huit étapes présenté ci-dessous est une approche uniforme qui décrit l'éventail complet des questions et des facteurs dont il faut tenir compte dans la conception d'initiatives de GPC. Certaines dimensions du processus ne s'appliquent probablement pas aux initiatives de GPC plus restreintes et moins globales. C'est pourquoi nous présentons aussi une liste de contrôle des éléments des initiatives fructueuses de gestion des plaintes au sein des entreprises, d'après le modèle en huit étapes. Nous énonçons ensuite certains conseils et suggestions d'ordre général. Enfin, nous présentons un certain nombre de sources où trouver des renseignements plus détaillés.

Un modèle en huit étapes pour l'élaboration des initiatives de GPC



Première étape : Définir le problème et réunir les renseignements

- Quel problème l'initiative de GPC veut-il régler? Existe-t-il des données de base concernant les besoins et les préoccupations des consommateurs dont on pourrait s'inspirer? Quels sont les objectifs de l'initiative de GPC, et ceux-ci font-ils l'unanimité? Il est essentiel, pour passer à la recherche de solutions, de s'entendre sur les problèmes à régler et les objectifs à poursuivre. Le Bureau de la consommation d'Industrie Canada a mis au point un outil de diagnostic pour aider les entreprises à cerner les problèmes soulevés par le traitement des plaintes. Cet outil est disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca00882f.html**.
- Quelles sont les options qui s'offrent pour régler le problème, et quels sont les coûts, les inconvénients et les avantages éventuels de chaque solution? Le Bureau de la consommation d'Industrie Canada a élaboré un outil de diagnostic pour aider les entreprises à trouver des façons d'améliorer les politiques de remboursement et d'échange. Cet outil est disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada ou sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca00948f.html**. Il peut être utile de se renseigner sur l'expérience de marchands dans d'autres secteurs et sphères de compétence.
- A-t-on repéré toutes les personnes et tous les organismes qui pourraient être engagés dans l'initiative de GPC ou que cette initiative toucherait, et a-t-on pris en considération leurs intérêts et leurs préoccupations? Par exemple, il faudrait tenir compte des points de vue d'un échantillon de divers cadres supérieurs et d'employés subalternes au sein des organisations visées, des représentants des organismes de défense des consommateurs et des fonctionnaires du gouvernement. De toute évidence, l'éventail des personnes touchées dépendra de l'initiative en question. Une unique société de livraison de pizzas n'a peut-être pas à faire participer directement quiconque à l'extérieur de l'organisation lorsqu'elle élabore une politique de « livraison dans un délai de 30 minutes ou rien à payer », mais elle serait bien avisée de cerner et de formuler les intérêts des chauffeurs (p. ex. la politique en matière de livraison ne devrait pas faire courir de risques aux chauffeurs).

Deuxième étape : Tenir des discussions préliminaires avec les principaux intervenants

L'objectif à cette étape est de mettre à l'essai les conclusions provisoires auxquelles on en est arrivé au cours de la phase de collecte d'information et de déterminer les partenaires qui acceptent de participer à l'élaboration de l'initiative de GPC. En regardant au-delà des collègues de l'industrie qui partagent les mêmes idées, pour se tourner vers des groupes qui sont touchés de manière plus générale, tels que les représentants des groupes

de défense des consommateurs et les fonctionnaires du gouvernement, on pourra confirmer plus facilement les premières perceptions de l'initiative ou susciter des révisions utiles. Des sessions bilatérales informelles pourraient être indiquées dans de nombreuses situations, et l'organisation de groupes de discussion peut aussi être utile pour mettre à l'essai de nouvelles idées.

Troisième étape : Créer un groupe de travail

Il est essentiel que le groupe de travail soit composé des bonnes personnes. Celles-ci devraient être fiables, crédibles et bien informées, représenter l'éventail des intervenants touchés et disposer du temps et des ressources nécessaires pour s'engager dans le projet. On devrait procéder d'emblée à des discussions franches au sujet : des objectifs du groupe; des responsabilités des membres; de la charge de travail et des résultats prévus; et des règles de base concernant le fonctionnement du groupe (p. ex. la prise de décision par consensus, la présidence rotative).

Au sein de l'organisation, on devrait s'efforcer de veiller à ce que les employés de première ligne (qui joueront un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de l'initiative de GPC), le personnel de gestion et les dirigeants clés soient parties prenantes à l'initiative.

Les partisans de la GPC pourront vouloir envisager la possibilité d'inviter un représentant du gouvernement à participer au groupe de travail, puisque les organismes et ministères pertinents du gouvernement peuvent fournir des conseils et une expertise importants. Même s'ils n'acceptent pas de participer à titre de membres du groupe de travail, les ministères et organismes compétents du gouvernement devraient être consultés dès le début de l'élaboration de l'initiative de GPC.

Pour veiller à ce que la gamme complète des préoccupations soit entendue, il est très utile d'inviter des représentants bien informés de groupes de défense des consommateurs à participer au groupe de travail. Les groupes de consommateurs peuvent fournir une abondance d'information et des points de vue précieux au sujet des questions relatives aux plaintes, et leur participation peut conférer une plus grande légitimité aux initiatives de GPC « [Un regroupement de consommateurs] nous a dit des choses au sujet de notre propre produit que nous ignorions nous-mêmes », a dit John Tory, P.-D. G. de Rogers Cable Inc. Cela a incité Rogers à élaborer de nouvelles idées et de nouveaux services[8]. Les groupes de consommateurs et les initiateurs de la GPC devraient se concerter pour préserver la crédibilité et l'indépendance du groupe de consommateurs participant. Des communications périodiques avec l'ensemble du milieu des groupes de consommateurs sont également utiles. Lorsque ceux-ci y participent, il

8. Tel que rapporté dans K. Damsell, « Nothing sells like customer service », *The Globe and Mail*, le 30 avril 2001.

est fortement recommandé de leur offrir une certaine forme de rémunération, telle que des honoraires et le remboursement des frais de déplacement.

Lorsqu'on choisit les représentants des regroupements de consommateurs, il est particulièrement important qu'il y ait des affinités, tant avec le groupe qu'avec la personne qui le représente. Il faut veiller à choisir les bons groupes et, au sein de ces groupes, les bonnes personnes. À cet égard, on recommande d'expliquer clairement aux regroupements de consommateurs les buts que poursuit l'initiative de GPC, les processus d'élaboration et de mise en œuvre, et les rôles et responsabilités particuliers du représentant des consommateurs. Cette façon de faire favorise la compréhension réciproque, inspire la confiance et jette les bases d'une relation de travail fructueuse. Avant d'accepter de participer, ce représentant voudra probablement savoir ce qui suit :

- si tous les principaux intervenants sont à la table;
- les points de vue des organismes gouvernementaux pertinents sur l'initiative;
- les antécédents du promoteur de la GPC en ce qui a trait à des initiatives semblables;
- si les dirigeants de l'organisation ont à cœur l'initiative;
- l'ouverture et l'accessibilité du processus de décision;
- les rôles et les responsabilités de tous les participants au groupe de travail.

Quatrième étape : Préparer une version provisoire et explorer les structures pertinentes

Au cours de la préparation de la version préliminaire de l'initiative, les membres du groupe de travail voudront probablement déterminer qui (personnes, organisations et nouvelles structures institutionnelles) sera responsable de quoi en matière de mise en œuvre. Par exemple, certains employés peuvent exécuter de nouvelles fonctions clés, et un nouvel organisme ou une nouvelle structure de gestion peut être créé pour aider à la mise en œuvre. Plusieurs des initiatives de GPC dont il a été question dans la première partie sont hébergées dans des organismes distincts sans but lucratif affectés spécifiquement à la gestion des plaintes ou au règlement des différends (p. ex. l'Ombudsman bancaire canadien, les conseils national et régionaux d'intervention auprès des consommateurs des Normes canadiennes de la publicité et le Conseil des normes de télévision par câble). Ces nouvelles structures offrent l'avantage de jouir d'une plus grande indépendence perçue et réelle par rapport aux autres dimensions des activités de l'organisation. La crédibilité des décisions concernant le traitement des plaintes et le règlement des différends sera probablement plus grande si l'on estime que les décideurs jouissent d'une autonomie par rapport aux autres activités et responsables de l'organisation.

Dans d'autres situations, le recours ponctuel à des tiers médiateurs ou arbitres peut être suffisant (p. ex. comme le fait le Bureau d'éthique commerciale). Le cas échéant, il doit exister des critères pour évaluer l'expertise des tierces parties. La création de nouvelles structures et le recours à de nouvelles parties pour aider au traitement des plaintes peuvent comporter des dépenses considérables dont il faut tenir compte dès le début de la conception.

Cinquième étape : Consulter les intervenants

Le projet d'initiative mis au point par le groupe de travail devrait être considéré comme un point de départ. Des consultations approfondies au sujet du projet avec toutes les parties intéressées aideront à prévenir des problèmes par la suite. Une bonne approche est de travailler vers l'extérieur, c'est-à-dire en partant des personnes les plus susceptibles d'être touchées directement pour se diriger vers celles qui sont les moins susceptibles d'être au courant de l'initiative.

Dans le cas des initiatives à l'échelle de l'industrie, le groupe devrait, après avoir convenu d'une version provisoire, solliciter, au moyen d'une annonce publique dans des médias pertinents, les commentaires de toutes les parties intéressées, en prévoyant un délai raisonnable pour la présentation des commentaires. On conseille aussi de solliciter directement les commentaires des parties qu'on sait intéressées. Un plan de consultation peut être utile. Il devrait prévoir des rôles pour des responsables bien en vue possédant de bonnes aptitudes à la communication, susceptibles d'expliquer l'initiative de GPC et de recevoir les commentaires. En règle générale, cette rétroaction serait communiquée au groupe de travail, qui discuterait ensuite de la mesure dans laquelle ces commentaires seraient intégrés à la version définitive, ainsi que de la façon de procéder.

Sixième étape : Annoncer et faire connaître l'initiative

Comme nous l'avons mentionné, une initiative de GPC qu'on ne fait pas suffisamment connaître a peu de chances de réussir. Les marchands participants (y compris les gestionnaires et les employés), les consommateurs et les gouvernements doivent tous savoir ce qu'est l'initiative et comment elle les touche. Il importe d'avoir un bon plan de communication. Ce plan doit déterminer qui doit être mis au courant de l'initiative de GPC, qui doit recevoir un exemplaire de ses modalités, et comment les particuliers et les groupes seront rejoints. Les activités de communication peuvent comprendre : une campagne de sensibilisation portant sur des questions telles que l'utilisation du logo; des activités de publicité comme des annonces et des discours; des dépliants; et un avis que les entreprises et les organisations peuvent afficher dans leurs commerces. Le financement doit être suffisant pour que ces activités de communication soient exécutées comme il se doit.

Septième étape : Mettre l'initiative en œuvre

Voici les éléments essentiels d'une mise en œuvre efficace.

Financement suffisant. Lorsque le financement est insuffisant, une initiative de GPC risque de demeurer théorique, ce qui peut indisposer les consommateurs et porter atteinte à la réputation des entreprises. Il faut d'emblée prendre en considération les salaires des spécialistes du traitement des plaintes, les budgets de communication, les paiements versés aux représentants des groupes de consommateurs et les coûts qu'entraine le fonctionnement des nouveaux organes de décision. Il faut aussi mettre au point avec soin, avant le lancement du programme, les prélèvements autofinancés qui seraient possibles (p. ex. payer les spécialistes du règlement des différends à l'acte).

Mise en œuvre graduelle. Il peut être indiqué de mettre en œuvre l'initiative par phases. Par exemple, un programme pourrait être exécuté seulement dans certaines sphères de compétence en premier lieu, ou ne s'appliquer qu'à certains types de transaction. Par ailleurs, le programme pourrait être réalisé tout d'abord à titre de projet pilote (durée limitée). L'avantage d'une telle approche est de permettre aux administrateurs de vérifier la viabilité et le côté pratique du programme, et d'apporter les correctifs nécessaires avant de lancer une initiative globale à grande échelle.

Initiatives de communications permanentes. Outre les activités de communication initiales, il faut mettre à jour les renseignements périodiquement — tous les semestres, deux fois l'an ou annuellement — pour dire aux parties touchées comment le programme fonctionne et leur communiquer tout changement apporté au mode de fonctionnement ainsi que d'autres nouvelles.

Huitième étape : Contrôler, examiner et améliorer l'initiative

Un contrôle, un examen et une amélioration continues des modalités et du fonctionnement du programme devraient être partie intégrante des initiatives de GPC dès le départ. Le moment et la fréquence des activités de surveillance et d'examen devraient être en partie fonction du temps qu'il faut pour produire des données sur les effets obtenus et les objectifs atteints. Pour mesurer l'impact d'une initiative de GPC, il faut recueillir des données sur la situation avant son lancement (c.-à.-d. des données de référence) et à des intervalles fréquents par la suite. Ces données peuvent servir non seulement à repérer les faiblesses de la conception et du fonctionnement de l'initiative de GPC, mais aussi à démontrer les résultats. Le Conseil des normes de télévision par câble, par exemple, appelle, au hasard, des clients qui ont éprouvé des problèmes pour savoir si le processus a bien fonctionné. Le Programme d'arbitrage pour les véhicules automobiles du Canada (PAVAC) fait appel à une maison de sondage indépendante pour recueillir des renseignements auprès de tous les clients concernant

son système de règlement des différends et les interpréter. De tels processus fournissent une rétroaction vitale à l'organisation, qui lui permet de comprendre où se situent les problèmes systémiques et comment ils peuvent être éliminés.

Il peut être utile de procéder à une modélisation de la méthodologie d'examen une fois achevée la première démarche d'élaboration. Une tierce partie autonome chargée de réaliser l'évaluation, en tout ou en partie, peut fournir une opinion plus désintéressée et conférer peut-être plus de crédibilité au processus. Par exemple, tous les cinq ans, le PAVAC retient les services d'un consultant indépendant pour procéder à un examen approfondi de ses activités.

Éléments d'initiatives fructueuses de GPC : Une liste de contrôle pour les entreprises individuelles

Pour de nombreuses entreprises, la démarche détaillée d'élaboration des initiatives de GPC présentée ci-dessus peut être inutile, et peut exiger des ressources dont elles ne disposent pas. Même si le modèle en huit étapes n'est pas indiqué, les entreprises peuvent quand même en faire beaucoup, à titre individuel, pour diminuer la possibilité de plaintes et pour y répondre comme il se doit lorsqu'elles surviennent. Voici une liste de contrôle des éléments clés des initiatives fructueuses de GPC au sein d'entreprises individuelles[9].

- Élaborer et faire connaître les politiques et les procédures visant à réduire la probabilité de problèmes et à garantir certains résultats favorables si des problèmes devaient survenir.
- Déterminer un lieu visible et accessible pour recevoir les plaintes, et faire connaître son existence.
- Élaborer un système de conservation des dossiers de sorte que les données sur les plaintes puissent être facilement communiquées à la haute direction, analysées et utilisées pour contrôler l'efficience et l'efficacité du traitement des plaintes.
- Traiter et enregistrer les plaintes à mesure qu'elles se présentent, par catégories. Confier le traitement de la plainte à la personne compétente.
- Accuser réception de la plainte, personnellement de préférence, en n'oubliant pas les besoins particuliers du consommateur.
- Étudier et analyser équitablement la plainte, en examinant les deux côtés de la médaille et en consignant au dossier toutes les rencontres et tous les événements.

9. La liste suivante est tirée de la section sur la gestion des plaintes des consommateurs de la publication en direct du Bureau de la consommation intitulée, *Le client d'abord*, disponible à http://www.strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca00073f.html

- Régler la question conformément à la politique de l'entreprise, en informant le client de l'évolution de son dossier, notamment en l'informant rapidement du règlement proposé.
- Faire un suivi auprès du client pour s'assurer de sa satisfaction. Si nécessaire, renvoyer la plainte à un service de règlement des différends par une tierce partie.
- Préparer et présenter un rapport sur la suite donnée à la plainte, et analyser périodiquement les données sur les plaintes.

Conseils et suggestions pour l'élaboration d'initiatives de GPC

Les conseils et suggestions suivants pourraient être utiles aux personnes qui élaborent et mettent en œuvre des initiatives de GPC globales et multisectorielles ou des programmes de GPC plus modestes au sein d'entreprises individuelles.

Faites preuve de souplesse et de patience. Les conceptions originales du problème et des solutions possibles évolueront probablement au fur et à mesure que de nouveaux renseignements deviendront disponibles, que des difficultés surviendront, et que les circonstances évolueront. L'élaboration d'initiatives de GPC est, en grande partie, un processus d'apprentissage.

Tirez parti des structures institutionnelles en place. Pour bien des entreprises, les associations industrielles représentent des valeurs sûres — des intermédiaires de confiance jouissant de la notoriété et de l'expérience nécessaires pour réunir les parties et aplanir les différences. Les associations peuvent servir de lieux de discussion et de structures institutionnelles de base pour faire passer les initiatives de GPC du concept à la mise en œuvre. Toutefois, comme nous l'avons vu ci-dessus, la mise en œuvre peut exiger la création de nouvelles structures plus spécialisées qui vont au-delà de la capacité des associations industrielles classiques.

Ne tenez pas pour acquis que la simple existence d'une initiative de GPC garantira son utilisation. Une fois un programme annoncé, il faut poursuivre les efforts pour veiller à ce que les initiatives soient visibles et accessibles aux consommateurs au bon moment et au bon endroit. Voici quelques exemples de techniques pour maintenir la visibilité d'une initiative de GPC :

- un logo sur la porte du détaillant;
- un avis sur les factures et les états de compte de l'entreprise et dans les communications électroniques;
- un logo cliquable sur le site Web d'un marchand, qui renvoie les consommateurs à des renseignements plus détaillés;
- des dépliants placés au point de transaction.

Offrez un éventail d'options. Lorsqu'il est question de gestion des plaintes des consommateurs, l'uniformisation n'est certainement pas de mise. La nature des problèmes des consommateurs diffère considérablement selon le problème en cause, le produit, le consommateur et d'autres facteurs. Lorsqu'un certain nombre d'options sont disponibles en matière de GPC, la probabilité de trouver la bonne réaction et de satisfaire à la fois le client et le marchand s'accroît. Des services complets, allant de la prévention au règlement externe des différends, en passant par le traitement interne des plaintes, offrent le maximum de choix.

Fixez des délais pour chaque étape du processus. Des délais fournissent une structure préétablie tant pour le consommateur que pour le marchand, et indiquent à quoi s'attendre. Tant les consommateurs que le personnel doivent connaître les délais et ce qui arrivera s'ils ne les respectent pas.

Misez sur la crédibilité et l'expertise des organismes de défense des consommateurs. En plus de participer à l'élaboration des initiatives, les groupes de consommateurs peuvent fournir une aide permanente grâce à une participation à un panel ou comité consultatif ainsi qu'au conseil d'administration, à leur participation à un panel officiel, ou encore à une participation directe à la mise en œuvre, au contrôle et au règlement des différends.

Embauchez les bonnes personnes. Un personnel de gestion des plaintes efficace possède les qualités suivantes :

- de bonnes aptitudes à la communication;
- une capacité d'empathie avec des consommateurs insatisfaits;
- de l'enthousiasme et un engagement en faveur d'une gestion des plaintes efficace, juste et efficiente;
- une connaissance approfondie de la structure et des processus de l'organisation;
- la capacité d'évaluer objectivement tous les facteurs pertinents relatifs aux plaintes, du point de vue tant du consommateur que de l'entreprise;
- la capacité de repérer les plaintes systémiques et de concevoir des stratégies pour les traiter;
- une formation à la médiation, à la facilitation ou à l'arbitrage, selon le cas.

Les fournisseurs de services de règlement des différends doivent posséder les compétences et la formation suffisantes pour exécuter pleinement leurs fonctions. Bien qu'une formation juridique officielle ne soit pas nécessaire, une connaissance des concepts juridiques de base et des lois, des normes, des codes et des accords internationaux pertinents est essentielle.

Inspirez-vous des normes, des critères et des données de référence existants. Standards Australia, la British Standards Institution et l'Instituto Argentino de Normalización ont tous élaboré des normes pour le traitement des plaintes; Standards Australia a publié un guide pour la prévention, le traitement et le règlement des différends. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) est à élaborer une norme internationale pour le traitement des plaintes. L'Association canadienne de normalisation et le Bureau de normalisation du Québec sont à élaborer, à l'intention des consommateurs, des normes sur le commerce électronique.

Une approche du traitement des plaintes telle que le système de gestion de la qualité ISO 9000 pourrait être intégré à l'approche globale de la gestion de la qualité d'une entreprise. *Les principes régissant la protection des consommateurs dans le commerce électronique*, développés par un groupe d'intervenants multiples, sont un autre point de repère utile. L'American Arbitration Association a élaboré le *Model Standards of Conduct for Mediators* que peuvent respecter les médiateurs en matière de consommation (**http://www.adr.org**; cliquez sur Rules/ Procedures dans le menu à gauche de l'écran, et ensuite sur Ethics and Standards; le titre du document s'affichera sous forme de lien cliquable dans l'écran principal). La Society of Professionals in Dispute Resolution a élaboré des normes d'éthique à l'intention des professionnels du règlement des différends (**http://www.spidr.org/ethic.htm**).

Protégez les renseignements personnels des clients. Lorsque des données ayant trait aux plaintes sont en mesure d'aider des entreprises à améliorer leurs produits et services, il faut bien veiller à ce que les renseignements personnels des clients soient pleinement protégés, conformément aux lois fédérales et provinciales.

Où trouver de l'aide?

Pour explorer plus à fond la question de la gestion des plaintes des consommateurs, le lecteur voudra peut-être consulter les sources suivantes :

- *Atelier sur les redressements dictés par le marché à l'intention du consommateur* (Ottawa, 25 et 26 janvier 2001) : disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada et sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01658f.html**
- *Études de cas de redressement en fonction du marché à l'intention du consommateur* : disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada et sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01643f.html**
- *Le client d'abord*, un résumé de divers conseils et renseignements provenant de sources canadiennes, américaines et autres, disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada et sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca00864f.html**
- *Directory of Consumer Dispute Resolution Schemes and Complaint Handling 2000* du gouvernement de l'Australie à **http://www.treasury.gov.au/publications** (Cliquer sur Consumer Affairs et ensuite sur General Publications. Le titre du document apparaîtra dans une liste alphabétique.)
- Guide de la United States Federal Trade Commission, *How to Resolve Consumer Disputes* : **http://www.freeadvice.com/gov_material/ftc-resolve-consumer-disputes-8-93.htm**
- Society of Professionals in Dispute Resolution (maintenant intégrée à l'Association for Conflict Resolution) : **http://www.spidr.org/**
- *Les codes volontaires : Guide d'élaboration et d'utilisation* : **http://strategis.ic.gc.ca/volcodes**
- *La participation au Système des normes. Un guide à l'intention des représentants des consommateurs* : disponible au Bureau de la consommation d'Industrie Canada et sur le Web à **http://strategis.ic.gc.ca/SSGF/ca01580f.html**
- La Society of Consumer Affairs Professionals in Business réalise périodiquement des recherches et publie des renseignements sur l'amélioration du service à la clientèle (**http://www.socapcanada.org**).
- e-Satisfy (aussi connue sous le nom de Technical Assistance Research Programs, Inc. — TARP) effectue des sondages et des recherches auprès des marchands en ligne au sujet de la satisfaction de la clientèle (**http://www.e-Satisfy.com/services.htm**).